



Universidad de los Andes  
Facultad de Administración

6

CÁTEDRA CORONA

# Empresariado

## y empresas en el norte de México

**Monterrey: de una economía  
de frontera a las alianzas  
estratégicas (1850-2000)**

M A R I O C E R U T T I

© 2002, Universidad de los Andes  
Facultad de Administración  
Cátedra Corona

Jorge Hernán Cárdenas S.  
Profesor asociado  
Decano Facultad de Administración

Comité de publicaciones:

Carlos Dávila L. de Guevara  
Profesor titular  
Coordinador Comité de Publicaciones

Fernando Cepeda Ulloa  
Profesor

Manuel Rodríguez Becerra  
Profesor

Elvira Salgado Consuegra  
Profesora asociada

Piedad Salgado Camacho  
Asistente Comité de Publicaciones

Cra. 1 No. 18ª70, Ed. RGC, Bogotá, D.C.  
Tels. 3324555 Fax: 3324551

WEB: <http://administracion.uniandes.edu.co/publicaciones>

Corrección de estilo, pre prensa y prensa  
Proceditor Ltda.  
[proceditor@lycos.com](mailto:proceditor@lycos.com)

ISSN: 1657-477X

Primera edición.  
Bogotá, D. C., octubre de 2002

# Prólogo

*En diciembre de 1996, la Organización Corona donó a la Facultad de Administración unos recursos para el financiamiento de una silla profesoral, con el fin de contratar a un profesor de muy alto nivel académico que incorporara nuevos conocimientos estratégicos y esenciales para el desarrollo de excelentes profesionales en el área de la administración.*

*En 1997 se creó el programa Visitantes distinguidos, Cátedra Corona, por medio del cual se ha invitado a profesores de universidades extranjeras y nacionales, por periodos cortos, para que compartan una variedad de experiencias y conocimientos actualizados con los estudiantes y profesores de la Facultad, a través de conferencias y seminarios. Este esquema ha permitido convertir la idea original de tener una silla profesoral en un mecanismo dinámico, variado y flexible.*

*En términos generales, el programa Visitantes Distinguidos, Cátedra Corona, ha generado un valioso intercambio de experiencias investigativas y docentes con un impacto renovador y estimulante en la labor académica de la Facultad. Así mismo, ha fortalecido las vinculaciones con la co-*

munidad académica internacional en las diferentes áreas de la administración y ha contribuido a recibir retroalimentación sobre su orientación, problemática y planes futuros.

Los visitantes distinguidos pertenecen a tres categorías: profesores extranjeros, profesores colombianos y empresarios. Los profesores extranjeros han permanecido en la Facultad por períodos de una semana de intensa actividad. Con las visitas de profesores e investigadores nacionales se busca establecer alianzas estratégicas que ayuden a consolidar la enseñanza de la administración en el país. Por último y a fin de acercar más la universidad al sector empresarial, se han programado encuentros con importantes empresarios colombianos dispuestos a compartir sus experiencias.

El trabajo que desarrollan los profesores durante su estadía lo planea el área respectiva de la Facultad. De esta manera, se pretende que las visitas sean el primer paso para crear relaciones de largo plazo. Además, el programa busca promover tanto el contacto con colegas extranjeros como el viaje de profesores de la Facultad a instituciones académicas en el exterior. Estos encuentros están sujetos a las agendas que puedan beneficiar las líneas estratégicas de la Facultad. Del mismo modo, se espera un impacto mayor en el país, que fortalezca la categoría de profesor nacional visitante.

A continuación se presenta una tabla con el número de Visitantes Distinguidos, Cátedra Corona, que ha recibido la Facultad.

Cátedra Corona  
Visitantes distinguidos, 1997-2002

Profesores	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Total
Organizaciones	1	3	3	2	4		13
Mercadeo		2	1	4	4		11
Negocios internacionales		1	1		8		10
Estrategia		5	2				7
Historia empresarial		2	2	1	1		6
Finanzas	1	2	1	1			5
Administración pública			2	1			3
Economía	1	1	1				3
Empresarismo				1		1	2
Otros temas	4	2	1	2	2	1	12
<b>Subtotal profesores</b>	<b>7</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>72</b>
<b>Empresarios</b>			<b>3</b>		<b>2</b>		<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>2</b>	<b>77</b>

## PRÓLOGO

*Estos visitantes provienen de diferentes universidades de América y Europa: 39 de Estados Unidos; siete de Canadá; seis de México; seis de Colombia; cinco de España; dos de Australia; dos de Francia; dos de Inglaterra; dos de Venezuela; uno de Brasil; cinco de empresas nacionales e internacionales.*

*Uno de los resultados del paso de los visitantes distinguidos por la Facultad es la publicación de una de sus conferencias. Este sexto número de la serie Cátedra Corona, presenta la conferencia "Empresariado y empresas en el norte de México. Monterrey: de una economía de frontera a las alianzas estratégicas (1850-2000)", que el profesor Mario Cerutti dictó en octubre de 2001.*

*Comité de Publicaciones  
Octubre de 2002*



# Contenido

	Introducción	1
I.	La construcción histórica del empresariado	7
II.	La consolidación porfiriana	25
III.	De la revolución al proteccionismo	43
IV.	1982: el fin del proteccionismo	65
V.	Recuento y conclusiones	73
	Bibliografía	81



# Introducción

## A. Perdurabilidad empresarial en una sociedad periférica

¿Pueden haber surgido durante el siglo XIX o principios del XX, en sociedades periféricas<sup>1</sup>, grupos empresariales regionales de cierta importancia, perdurabilidad, alta capacidad de adaptación y con condiciones de liderazgo a escala del Estado-nación donde operaban? ¿Pudieron hacerlo, además, impulsando procesos de desarrollo industrial? Y lo más importante: ¿existen todavía? Y si existen, ¿están en condiciones de sobrellevar la feroz reconversión planteada durante la década del ochenta e insertarse con relativo éxito en un mundo globalizado?

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

En esos tumultuosos años, precisamente, fue cuando en Monterrey se comenzó a perfilar una burguesía comercial alimentada por las oportunidades que gestaban la tosca frontera del río Bravo, las guerras civiles, las invasiones externas y los ejércitos dedicados a combatir apaches

---

<sup>1</sup> Es decir, sociedades que no consumaron su revolución industrial (o un proceso equivalente) durante el siglo XIX o en vísperas de la primera guerra mundial.

y comanches. Desde esos tiempos se conocieron en Monterrey apellidos y familias que –durante décadas (véase cuadro 1) – siguieron mencionándose en el escenario regional de los negocios: Zambrano, González Treviño, Madero, Garza, Calderón, Belden, Milmo, Hernández, Rivero. Entre 1860 y la revolución se sumaron nuevos apellidos: Sada, Armendaiz, Muguerza, Ferrara, Maiz. Este conjunto de apellidos –que agrupaba comerciantes autóctonos e inmigrantes– alentó la primera fase de crecimiento industrial en la ciudad, entre 1890 y 1910.

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

**Cuadro I. Apellidos sobresalientes en Monterrey y su entorno (1850-1880)**

<b>Nombre y apellido</b>	<b>Actividad</b>	<b>Lugar de operación</b>
Francisco Armendaiz	Comerciante	Frontera del río Bravo
Francisco Belden	Comerciante	Monterrey/ frontera del río Bravo
Santiago Belden	Comerciante/terratendiente	Monterrey
Pedro Calderón	Comerciante	Monterrey
José Calderón	Comerciante	Monterrey
Fernando de la Garza	Comerciante	Monterrey
Lorenzo González Treviño	Comerciante/industrial	Monterrey/Parras
Jesús González Treviño	Comerciante/terratendiente	Monterrey/Chihuahua/La Laguna
Mariano Hernández	Comerciante	Monterrey/Bilbao
Estanislao Hernández	Comerciante	Monterrey
Ángel Hernández	Comerciante	La Laguna/Monterrey
Evaristo Madero	Comerciante/terratendiente	Río Bravo/Monterrey/Parras
Francisco Madero	Terratendiente/industrial	Parras
Pedro Maiz	Comerciante	Frontera del río Bravo/Monterrey
Ángel Maiz	Comerciante	Frontera del río Bravo
Félix Mendirichaga	Comerciante	Monterrey
Tomás Mendirichaga	Comerciante	Monterrey
Patricio Milmo	Comerciante/terratendiente	Monterrey
Valentín Rivero	Comerciante	Monterrey
Valentín Rivero y Gajá	Industrial/comerciante	Monterrey
Francisco Sada y Gómez	Propietario/profesional	Monterrey
Gregorio Zambrano	Comerciante	Monterrey
Emilio Zambrano	Comerciante/agricultor	Monterrey/La Laguna
Eduardo Zambrano	Comerciante	Monterrey

Fuente: AGENL, libros de notarios (1850-1885).

Otro aspecto estratégico –claramente perceptible desde la historia económica– es el usufructo de la estrecha relación que desde el principio mantuvieron estas familias con la economía de los Estados Unidos y, en particular, con Texas. Se trata de una constante que ha funcionado desde los primeros mecanismos de acumulación –gracias al intercambio propiciado por el río Bravo– hasta el Tratado de Libre Comercio para la América del Norte (TLCAN). Si en la década del sesenta del siglo XIX la Guerra de Secesión puso al nordeste de México en el corazón de la economía atlántica, el TLCAN ha disparado las ventas a Estados Unidos a más de ciento treinta mil millones de dólares anuales.

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

El cuarto componente que procura insinuar la ponencia es la alta *capacidad de adaptación* que habría presentado este empresariado de bases regionales y densas articulaciones familiares. Si se recuerda que sus orígenes se remontan al ciclo de guerras que trastornó la frontera mexicano-estadounidense entre 1847 y 1867, que después de la consolidación del Estado oligárquico México vivió (entre 1911 y 1920) una profunda experiencia revolucionaria, que luego se manifestó la crisis de 1929, que luego de los convulsionados años de Lázaro Cárdenas se montó el modelo de industrialización protegida, que este proyecto terminó de estallar en el decenio del ochenta y que –finalmente– la reconversión mexica-

na supone adecuarse al más desigual tratado de integración comercial que se conozca (el TLCAN), si se recuerda todo esto y se verifica, a la vez, que el empresariado con base en Monterrey sigue funcionando y (algo que parece evidente) continúa realizando buenos negocios, las conclusiones adelantadas serían:

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

(b). que sí es posible encontrar en sociedades periféricas empresariados con las características que se mencionaban al iniciar estos comentarios.

## **B. Desde el contexto regional**

Nuestros estudios sobre el norte de México, acerca de los grupos empresariales de su segmento nordeste y en torno a la importancia que asumieron para su respectivo desenvolvimiento las relaciones con la economía estadounidense, guiarán las reflexiones siguientes<sup>2</sup>. Un elemento vertebral del planteamiento consiste en que el desarrollo económico y/o empresarial de determinados espacios regionales –ya en el siglo XIX, ya en el siglo XX– puede haber recibido sus estímulos más intensos del contacto con una economía externa de elevado dinamismo, influjos generalmente derivados de (o vinculados a) ciclos de las revoluciones industriales y tecnológicas.

De entrada destacan dos elementos que se conectan con lo metodológico: (a) la investigación

---

<sup>2</sup> Estas reflexiones fueron, además, particularmente estimuladas por la información y el análisis efectuados por colegas europeos en torno al País Vasco, Cataluña y el norte italiano. También se han incorporado datos y conclusiones muy útiles de estudiosos sudamericanos y estadounidenses que analizaron porciones significativas de los espacios fronterizos que enlazan Argentina con Chile y Bolivia. En este sentido, sobresalen los trabajos de Susana Bandieri sobre el contacto neuquino/chileno, los de Erick Langer y Viviana Conti sobre los espacios del noroeste argentino y Bolivia, los de Rodolfo Richard en torno a Cuyo/centro de Chile y los del grupo de investigadores con asiento en Tucumán, Salta y Jujuy, en el noroeste de Argentina.

terminó por brindar prioridad al ámbito regional y, con ello, descartó asumir el territorio del Estado-nación como espacio a estudiar<sup>3</sup>; (b) aunque se reconoce el impacto de la economía *nacional* (o del conjunto del Estado-nación), el énfasis fue orientado hacia los estímulos provenientes de la economía avanzada, sobre todo porque incluye un aspecto decisivo: la contigüidad territorial.

En síntesis, este trabajo fue sustentado en tres herramientas fundamentales: (a) la historia económica; (b) la historia empresarial; (c) un enfoque regionalizado (se operó, en general, *desde el norte de México*, y en particular desde su porción centro/oriental). Aunque se alude con extrema frecuencia al siglo XIX y las porciones iniciales del XX, las actuales experiencias de integración económica plurinacional y las paralelas tendencias a la globalización podrían incitar a utilizar sesgos metodológicos similares. El norte de México, vivamente incentivado por el Tratado de Libre Comercio para la América del Norte y por la circunstancia globalizante, es un escenario sumamente útil para un ejercicio con esas características.

---

<sup>3</sup> Es menester insistir que este trabajo se sustentó en una idea central: la necesidad de *regionalizar* los estudios sobre el México decimonónico. Esta propuesta no debe entenderse como un retorno a los regionalismos provinciales y provincianos sino, por el contrario, la *práctica de un ejercicio metodológico que amplíe las posibilidades del conocimiento histórico*. La prueba más firme en ese sentido es que se reconoce la existencia histórica de un espacio regional y, *a la vez*, binacional, internacional, compartido con Estados Unidos.



# I. La construcción histórica del empresariado

## A. Un espacio regional y binacional

Punto de partida para una más ajustada interpretación de la historia económica y empresarial del norte de México es reconocer lo que podría denominarse su *peculiaridad estratégica*. Desde mediados del siglo pasado, este enorme espacio geográfico comenzó a convertirse en una especie de prolongación territorial del más grande mercado nacional creado por el capitalismo: los Estados Unidos. Esa condición ofreció la posibilidad de un contacto directo<sup>4</sup> con una economía que, desde 1870, ingresó con plenitud en la segunda revolución industrial y pasó a transformarse en uno de los motores de la economía atlántica.

La relación con los Estados Unidos ha tenido una inocultable influencia sobre el norte mexicano. Con modificaciones diversas, esa influencia –claramente perceptible desde la historia económica y empresarial– ha perdurado hasta el presente. Y en la múltiple cadena de vinculaciones que, desde 1850, comenzó a unir el norte de México a la economía de los Estados Unidos sobresalió un eslabón sustancial: Texas. Esto fue, por supuesto, particularmente explícito desde Chihuahua

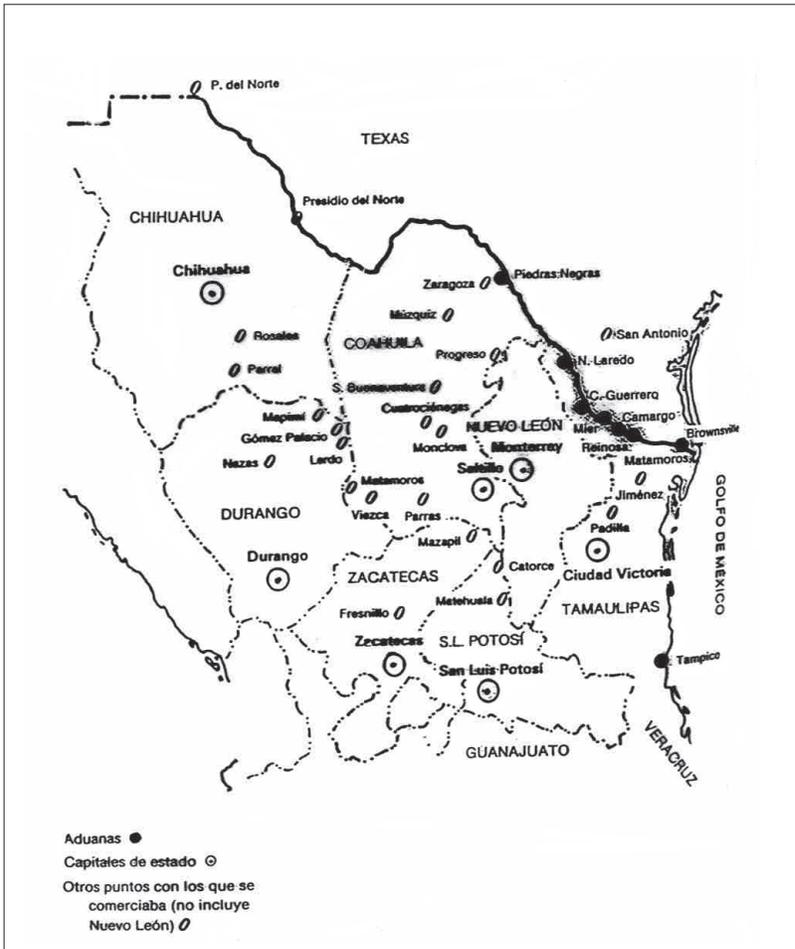
---

<sup>4</sup> Sólo existe otro espacio geográfico que comparte esa *peculiaridad*: el sur de Canadá.

hacia el golfo de México, y desde el río Bravo hasta bien entrado el sur (véase mapa 1). Es decir, para el *gran norte centro-oriental* del país, ubicado debajo del extenso estado texano.

Las funciones de Texas han sido cambiantes desde el momento en que el río Bravo (o Grande) se convirtió en límite internacional. En una fase inicial –1848-1865, después de la firma del Tratado de Guadalupe Hidalgo–, una serie de elementos singularizaron a este cauce fluvial<sup>5</sup>:

Mapa I. El gran norte centro-oriental de México y Texas



<sup>5</sup> Cerutti y González (1993 y 1999).

(a) asumió la calidad de frontera jurídico/política, de línea divisoria entre dos estados-nación en proceso de configuración. Ni los Estados Unidos ni México habían terminado de definirse aún en términos territoriales (por tanto, sus fronteras jurídicas quedaban sujetas a eventuales alteraciones en el futuro); (b) su condición de límite internacional resultaba un excelente pretexto y un estímulo para incentivar el tráfico mercantil. Desde el norte oriental mexicano se podía exportar e importar, vía el sur de Texas, y conectarse con facilidad al mercado atlántico. Desde Texas, las casas mercantiles que fueron estableciéndose sobre la margen izquierda podían operar con la comodidad que ofrecían las leyes estadounidenses, y así procurar en el norte de México su producto más apetecido: la plata; (c) el río Bravo era testigo, simultáneamente, del agresivo desalojo de las culturas seminómadas que ocupaban –aunque en forma precaria– el entorno que lo rodeaba. Al norte y al sur del río las familias apaches y comanches soportaban el asedio de ejércitos y milicias que libraban, con análoga furia, una guerra a muerte contra *el bárbaro*. Resuelta su expulsión –identificada con frecuencia con el exterminio– llegaban la fuerza de trabajo (que repoblaba los espacios ganados) y el capital, que organizaba y ponía en marcha nuevas actividades productivas.

El río Bravo, por consiguiente, era uno de los componentes más relevantes de una *economía de frontera* que se empeñaba en operar sobre sus dos márgenes: hacia el sur estaban Chihuahua, Coahuila, Durango, Nuevo León, Tamaulipas y hasta Zacatecas; hacia el norte, Texas (véase mapa 1). Lejos de escindir este espacio económico, el río Bravo resultaba su bisagra, su eje unificador. Y como invasores de una geografía que iba siendo ocupada con tenacidad, los agentes sociales portadores del capital –núcleos burgueses en pleno crecimiento<sup>6</sup>– operaban y aprovechaban las oportunidades que

---

<sup>6</sup> La frontera/división *jurídica* del río Bravo y la frontera/territorio *económica*, involucradas en la geografía que rodeaba el río, dibujaron un atractivo paisaje para los grupos mercantiles que comenzaron a asentarse después de 1848. Que esos agentes sociales estuvieran al sur o al norte de la frontera/división *jurídica* no parece haber sido el factor que guiaba su comportamiento: lo era, en cambio, el hecho de actuar *en* la frontera/territorio *económico*.

ofrecía un territorio que la historiografía estadounidense (o algunas sudamericanas) no dudarían en llamar *de frontera*.

Desde estos años, y hasta la década del ochenta, los dueños del capital incursionaron al amparo y detrás de los ejércitos que expulsaban o exterminaban – tanto desde el norte como desde el sur– a los grupos indígenas refugiados en el *desierto*. El combate contra las familias apaches y comanches afirmó, y mitificó, la condición de frontera de esos territorios<sup>7</sup>.

El río Bravo emergió desde 1850, por tanto, como una invitación para desenvolver múltiples y lucrativas actividades económicas. Como esto sucedía a ambos lados del río Bravo –desde el golfo de México hasta Piedras Negras/Eagle Pass– y se prolongaba tierra adentro para incluir núcleos urbanos como Monterrey y San Antonio, es posible reconocer un espacio relativamente homogéneo en el que: (a) el río actuaba como *matriz de una historia económica y empresarial compartida*, manifestada tanto en el sur de Texas como en gran parte del norte oriental mexicano; (b) las relaciones económicas que se expresaban en su interior eran más regulares e intensas que las que mantenían ambas márgenes del río Bravo con las respectivas economías *nacionales*; (c) en realidad, lo que comenzaba a construirse en esos años era un *espacio económico común*, un *espacio regional/binacional* destinado a reforzarse en décadas posteriores.

## B. Plata, guerra y algodón en torno al río Bravo

Un significativo movimiento mercantil despuntó desde el mismo momento que, después de la guerra con Estados Unidos, una paz momentánea retornó al río Bra-

<sup>7</sup> Por el vacío demográfico que lo caracterizaba –según la visión de la civilización vencedora, claro está–, y por la veloz implementación de actividades económicas que siguieron a la ocupación territorial, lo sucedido en el norte de México y en Texas, desde 1850, puede cotejarse con lo que vivieron (durante las mismas décadas) las praderas de la pampa argentina. Hubo una diferencia fundamental: en Argentina, el espacio apropiado por el ejército y usufructuado por el capital no incluyó, como en el río Bravo y su entorno, una frontera/división internacional. La política militar contra el indio en el nordeste es descrita en Rodríguez (1995 y 1998). También se resume en Cerutti (1983 y 1987).

vo<sup>8</sup>. Los testimonios de la época e investigaciones más contemporáneas coinciden en que eran los centros mineros del norte central mexicano los que invitaban a estimular la penetración mercantil. Desde el propio Texas sobresalían personajes como Mifflin Kenedy, Richard King y Charles Stillman, quienes construyeron cuantiosas fortunas y fueron protagonistas destacados del posterior desarrollo capitalista en los Estados Unidos. La documentación revisada en archivos regionales y texanos confirma que ya en el decenio del cincuenta del siglo XIX comenzaba a insinuarse este espacio comercial binacional en torno al río Bravo<sup>9</sup>. En el lado estadounidense sólo comprendía en esos años el sudeste de Texas: su aislamiento relativo estimulaba su condición de prolongación comercial de amplias franjas septentrionales del vecino país. En su conjunto, este incipiente espacio binacional solía usar el puerto de Nuevo Orleans para alcanzar el mercado mundial. La plata –producida en estados como Zacatecas– era la savia que vinculaba las áreas más monetizadas del territorio mexicano con el golfo de México y la economía atlántica.

Pero entre mediados de la década del cincuenta y 1870, al río Bravo y su entorno los sacudió otra circunstancia: la guerra. Derivación expresa de un conflicto militar de reciente terminación (el de México contra Estados Unidos, entre 1846/1847), este límite internacional fue utilizado por necesidades bélicas con extrema frecuencia desde 1850<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> En 1870, el secretario de Hacienda Matías Romero recordaba: “Terminada la guerra con los Estados Unidos por el tratado de Guadalupe Hidalgo de 2 de febrero de 1848, los límites de la República se avanzaron muy considerablemente a sus centros poblados, y la parte que se cedió a la nación vecina aumentó notablemente la población. No habían transcurrido aún dos años de la celebración del tratado de Guadalupe, cuando por los cambios indicados comenzaba ya a hacerse sentir el contrabando por la frontera del Norte. Éste era impulsado por los muy altos derechos establecidos por el arancel del 4 de octubre de 1845, vigente entonces. (Desde 1851) el contrabando no tuvo traba alguna” (Circular del 4 de junio de 1870, en *Diario Oficial del Gobierno Supremo de la República*, 17 de junio de 1870).

<sup>9</sup> Cerutti y González (1990, 1993 y 1999).

<sup>10</sup> Frente a lo que con frecuencia se suele suponer, la guerra –durante el siglo XIX– no perturbó toda la actividad económica. Debido a su especial significación y capacidad de acción en tiempos de crisis, agentes sociales que sobresalían por ser dueños del capital –y que operaban desde el ámbito mercantil– solían alcanzar jugosos beneficios por su diestro, aunque riesgo, manejo de la coyuntura.

En el devenir del México independiente, los años que transcurrieron entre el término de la guerra con los Estados Unidos y 1867 resultaron decisivos. De manera análoga a lo que sucedía en otras latitudes del continente, México quedó envuelto en intensas luchas civiles y conflictos internacionales. Liberales y conservadores eran los polos ideológicos más visibles de un enfrentamiento que, finalmente, arrastró a una nueva intervención extranjera. Las luchas civiles, que arreciaron desde 1854, llevaron a la guerra de Reforma y desembocaron con la intervención francesa.

En el extremo noreste del país (integrado por los estados de Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas), las mismas guerras gestaron un poder militar y político de dimensiones regionales que se mantuvo durante diez años. El nordeste se integró con vigor a los combates militares desde mayo de 1855, cuando la ciudad de Monterrey y el gobernador de Nuevo León, Santiago Vidaurri, pasaron a convertirse en protagonistas. Al anexar Coahuila en 1856 e influir claramente sobre el norte de Tamaulipas, Vidaurri transformó a Monterrey en el pivote político, administrativo, militar y comercial de un amplio espacio ubicado al sur del río Bravo. El gobernador montó un ejército con más de cinco mil hombres y, a la vez, construyó un sistema regional de poder que alcanzó peso notorio a nivel nacional<sup>11</sup>. *La primera fase sistemática de formación de capitales en Monterrey se nutrió en este sistema regional*<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Cerutti (1983, 1984, 1992<sup>a</sup>); Cerutti y González (1990); Gálvez Medrano (1993). Es pertinente agregar que tales necesidades eran acuciantes, además, por dos situaciones exclusivas del norte. En primer lugar, por los permanentes ataques que lanzaban las poblaciones indígenas seminómadas, que recorrían sin cesar una ancha franja del sur de los Estados Unidos y de la parte septentrional mexicana. Con el cambio de línea fronteriza y la rápida ocupación texana se intensificaron las incursiones de los *bárbaros*. Vidaurri sistematizó el combate a muerte contra estos contingentes apaches y comanches. En segundo término, el gobernador debió mantener fuerzas prestas para repeler avances que sobre el territorio mexicano realizaban bandas texanas (como el realizado contra Piedras Negras en octubre de 1855). Se temía que tras esos *filibusteros* se repitieran las invasiones estadounidenses.

<sup>12</sup> La relación entre necesidades bélicas, abastecimientos a los ejércitos, contactos con la economía atlántica y comerciantes ha sido ampliamente detectada en archivos locales. Desde la instauración de un poder de enverga-

Su consolidación como espacio diferenciado habría de coincidir con otro enorme conflicto militar: la guerra de Secesión en los Estados Unidos, que sacudió con extrema rudeza toda la economía atlántica. Cuando se desató la guerra de Secesión, en 1861, la experiencia previa en uno y otro lado del río Bravo, las gigantescas y urgentes necesidades del Sur confederado, y el aparato militar y administrativo con base en Monterrey se entrelazaron para configurar una coyuntura comercial de signos espectaculares. La dimensión que alcanzó el tráfico mercantil en el ámbito binacional que rodeaba al Río Bravo –abruptamente instalado en el corazón de la economía atlántica debido a las exportaciones de algodón sureño<sup>13</sup>, facilitó la formación de grandes fortunas y propició la adquisición de una experiencia empresarial apta para operar con éxito con los principales nudos económicos de Europa y los Estados Unidos.

Como el sistema regional construido desde Monterrey ya se encontraba maduro, la capital de Nuevo León, el nordeste vidaurrista y el espacio que rodeaba al río Bravo pudieron quedar –en esos años– explosivamente conectados con las necesidades de las economías industrializadas. El extremo meridional de Texas y el nordeste de México se convirtieron en la salida obligada, menos arriesgada y más funcional para el algodón que el Sur plantador proveía a los países con mayor desarrollo fabril<sup>14</sup>. Debido a que la industria textil

---

dura regional, Santiago Vidaurri instrumentó –junto con un más efectivo reordenamiento fronterizo– una vasta experiencia en la tarea de conjuntar, montar, vestir, alimentar y armar ejércitos, a lo que seguramente contribuyó su exhaustivo conocimiento de las posibilidades sobre la frontera y su prolongada carrera administrativa. Cuando llegaron los dramáticos tiempos de la Reforma, en 1858, el gobernador había caminado ya la insurgencia contra Antonio López de Santa Ana (mayo de 1855, cuando ocupó Monterrey), la invasión texana a Piedras Negras ese mismo año, la crisis provocada por el levantamiento conservador de Puebla (enero de 1856) e, incluso, el choque con otras fuerzas liberales que respondían al presidente Ignacio Comonfort (septiembre de 1856, consecuencia de la unificación de Coahuila y Nuevo León).

<sup>13</sup> Cowling (1926); Delaney (1955); Diamond (1940); Graf (1942); Mayer (1976); Owsley (1931); Tyler (1973); Cerutti y González (1990, 1993 y 1999).

<sup>14</sup> Extraer el algodón por el río Bravo se convirtió en un imperativo desde el momento en que el presidente Abraham Lincoln, en abril de 1861, decretó el bloqueo de los puertos confederados. Aunque cumplida de manera parcial, la medida encauzó la salida de la fibra por el sur texano, una dinámica

inglesa, la francesa, la catalana y la del mismo norte de Estados Unidos se contaban entre las más afectadas por la *Civil War*<sup>15</sup>, un tráfico incesante se articuló en los *desiertos* que bajaban desde el norte de Texas hasta Monterrey, y desde Matamoros hasta más allá de Piedras Negras y Eagle Pass.

Si el peso estratégico que el Sur plantador había asumido para las naciones industrializadas hizo de la guerra Secesión un conflicto de alto impacto sobre la economía atlántica, los comerciantes del área estudiada se transformaron en sus beneficiarios principales. El algodón ganaría más relevancia en este tráfico: el *hambre* de la fibra en las economías industrializadas y el precio alcanzado en un contexto influido por plazas como Liverpool, Londres y Nueva York lo explican.

Como la guerra de Secesión llevó a grados impronosticables el uso mercantil de la línea del Bravo, su prolongación inevitable habrían de ser los puertos mexicanos del golfo de México. Mientras los situados en Texas, Nueva Orleans y Mobile soportaban cercos y bloqueos, los puertos mexicanos quedaron libres para que este tráfico fluyera en forma casi ininterrumpida. Matamoros, pegado a Texas y en la salida del río Bravo (véase mapa 2), en especial, viviría horas irrepetibles.

Este ámbito transfronterizo y binacional –con sus actividades mercantiles vivamente motorizadas por

---

que se acentuaba a medida que los ejércitos nortños bajaban hacia el profundo Sur. El algodón, por otro lado, se transformó con rapidez en la moneda de pago casi exclusiva de los sureños, quienes clamaban por todo tipo de abastecimientos: desde armas, pólvora, pertrechos de guerras, alimentos, vestuario, animales de transporte y medicamentos requeridos por sus tropas, hasta toneladas de cuerda para atar y transportar las centenas de miles de pacas de la fibra que debía exportarse.

<sup>15</sup> Los problemas desatados en Inglaterra y Francia (carencia de materia prima, desempleo, miseria social, pérdida de mercados) por la guerra de Secesión se encuentra en Owsley (1931). "Sostenida y rápidamente –señala este autor–, la industria del algodón parecía derrumbarse. Los efectos del bloqueo y del embargo, aunque tardíos en manifestarse, parecían mostrar en 1862 que iban a cumplirse las profecías del Sur, en el sentido que Inglaterra quedaría sumida en la miseria y, quizás, en la revolución... Para finales de noviembre y principios de diciembre (de 1862), se había llegado al clímax de la desocupación..." (Owsley, pp.142-43).

la guerra— se prolongaba al promediar el siglo hacia otro escenario tan importante como olvidado: el golfo de México. Por los puertos texanos (desde Galveston hasta Port Isabel) y por los de Tamaulipas (Tampico, Matamoros), los cargamentos que circulaban desde y hacia el mercado atlántico se insertaban en el golfo, en el que sobresalían dos puntos estratégicos: Nueva Orleans y La Habana (véase mapa 2). La obturación de Nueva Orleans durante la *Civil War* haría de La Habana, —capital de la colonia española de Cuba, otra de las grandes estaciones para decenas de buques que llegaban con algodón y retornaban con las más diversas mercancías.

La dinámica de mercancías y medios de pago (letras de cambio o libranzas), el movimiento de los barcos y las redes de aprovisionamiento y crédito tejido por las casas mercantiles señalan una densa red de vinculaciones entre este espacio marítimo y los más grandes puertos del entorno atlántico: Nueva York, Liverpool, Londres, Burdeos, El Havre, Barcelona. Auténtico *mediterráneo* tropical, el golfo de México aceleraba, además, sus ritmos gracias al formidable estímulo de la economía estadounidense. Su combustible, empero, estaba en México: la plata, ansiosamente buscada por todos los que —de

Mapa 2. Geografía mercantil del Golfo de México (1861-1865)



una u otra manera— se conectaban con Nueva Orleans, la capital cubana, Galveston, Tampico o Matamoros<sup>16</sup>.

### C. Después de las guerras (1870-1885)

La década del setenta funcionó como bisagra histórica para ambos lados del Bravo. En Estados Unidos, se vivieron los años de la *reconstrucción* que conducirían a la revolución industrial<sup>17</sup>. Un proceso hasta cierto punto comparable, aunque con otras dimensiones y diferentes resultados, se manifestaba en algunas regiones de México después de décadas de convulsiones internas, guerras civiles e invasiones extranjeras. En ambos casos, además, el Estado-nación ingresaba en su fase de afirmación: si la *Civil War* había reunificado la Unión Americana, las reformas liberales y el advenimiento de Porfirio Díaz encauzaban el poder político, el territorio y la sociedad mexicanos.

Al norte y al sur del río Bravo, a su vez, los capitales mercantiles formados en tiempos de guerra apuntaron hacia otros objetivos: el crédito, la apropiación de la tierra, la producción en cierta escala. En Texas, la fundación de bancos locales había estado frenada por reglamenta-

---

<sup>16</sup> La coyuntura de la guerra de Secesión sirve para alertar sobre la importancia que pudo haber tenido el espacio comercial del golfo de México durante la segunda parte del XIX. Al menos cuatro elementos hacen pensar que podría justificarse un estudio global del sistema de relaciones mercantiles suscitado en su interior: (a) la significación creciente de la economía de Estados Unidos, concentrada en estas décadas en la porción oriental de su territorio; (b) el notorio desarrollo del estado de Texas a partir de 1870 y el impresionante dinamismo del principal puerto meridional de Estados Unidos, Nueva Orleans; (c) el estímulo que para todas estas actividades provenía de la plata mexicana, acuciosamente buscada durante el XIX por quienes traficaban en el área; (d) la vivacidad de los intercambios que se protagonizaban en el golfo a medida que algunas de sus regiones acentuaban su vinculación con el mercado mundial, en general, y con el estadounidense en particular (la propia Cuba del azúcar y el Yucatán del henequén serían, en este sentido, casos ejemplares). Un estudio más general al que se ha planteado en este trabajo, por ello, debería emprenderse desde ambas orillas del Atlántico.

<sup>17</sup> "Entre 1870 y 1900 la industrialización transformó a Estados Unidos. La nación cambió de una sociedad agraria a otra urbana e industrial..." Calvert y De León (1990, p.179).

ciones estatales que se remontaban a 1845. Aunque este aspecto procuró solucionarse desde 1869, gran parte del préstamo corrió a cargo de casas mercantiles que –como sucedía en San Antonio– solían rematar su trayectoria con la fundación de instituciones bancarias<sup>18</sup>. En ambos lados del río Bravo, el capital comercial y las utilidades derivadas de la guerra fueron utilizados para la adquisición de extensas propiedades: Richard King el prototipo texano, Patricio Milmo –el acaudalado yerno de Santiago Vidaurri– y Evaristo Madero<sup>19</sup> (abuelo del jefe revolucionario) podrían mostrarse como modelos en el nordeste mexicano.

Los estudios regionales sobre historia económica y empresarial de los últimos veinte años han mostrado con amplitud cómo se acentuó al comenzar el último tercio del siglo XIX la relación del norte de México con grandes franjas de la economía de Estados Unidos. Es menester insistir en que las oportunidades que disfrutaban los grupos propietarios no sólo favoreció una veloz acumulación de capi-

---

<sup>18</sup> *The Handbook of Texas* (1952, p.107); Spratt (1988, pp. 9 y 127).

<sup>19</sup> A comienzos de la década del setenta Evaristo Madero, uno de los grandes beneficiarios del auge de la guerra de Secesión, se marchó de Monterrey, retornó a Coahuila y se asentó en Parras, en las proximidades de la comarca lagunera. La trayectoria y el comportamiento de Madero desde el decenio del cincuenta resultan, por ello, un auténtico paradigma de las oportunidades de enriquecimiento que brindaba esta economía de frontera. Residente en Río Grande (Villa de Guerrero, Coahuila, a pocos kilómetros de Piedras Negras), Madero se convirtió a mediados de la década del cincuenta en un experto traficante que operaba entre Monterrey, el río Bravo y San Antonio. Introdutor de algodón, muchas veces imputado de contrabandista, completó su desenvolvimiento mercantil con la propiedad de tierras y ganado en plena área fronteriza. Buen amigo del gobernador y comandante Santiago Vidaurri, diputado del estado unificado de Nuevo Leon/Coahuila, Evaristo Madero aprovechó con notoria eficacia el sistema de poder político-militar y el ordenamiento aduanal y arancelario que Vidaurri instauró desde 1855, cuando en Monterrey comienza a configurarse un grupo mercantil que reconocerá en Madero una *asociado natural*. Con Patricio Milmo –yerno del gobernador Vidaurri–, y con amigos de San Antonio (Jean Baptiste Lacoste, John Twohig), Madero constituyó uno de los equipos más prósperos de todo el norte de México y Texas durante la guerra de Secesión. Fue uno de los hombres que mejor aprovechó el explosivo incremento del tráfico que vivieron Piedras Negras y Eagle Pass, en especial entre 1863 y comienzos de 1865. En 1865 se instaló en Monterrey. Organizó entonces la firma Madero y Cía., que encabezó los negocios de la

tal: a la vez, propició una *experiencia empresarial* y una *naturalidad* en las relaciones con Estados Unidos que serían fundamentales en décadas posteriores.

### ***1. Reactivación en el norte de México***

Durante el decenio del setenta, el proyecto liberal de estímulo y protección al capital comenzaba a dar sus primeros frutos en México: las reformas institucionales preparaban el camino al orden jurídico y socioeconómico del porfiriato. Aquellos años y gran parte de la década del ochenta presenciaron, además, un cambio decisivo desde el punto de vista de la historia económica: los grandes mercaderes y las casas mercantiles se convirtieron en los financieros del nuevo orden en un momento en que –con la Iglesia católica ya excluida– aún no asomaba un sistema bancario. El crédito de los comerciantes se esparció por los segmentos más prometedores de la economía mexicana con tres resultados: (1) generalizó el crédito laico, cuyo comportamiento era totalmente distinto al crédito eclesiástico; (2) multiplicó el traspaso de la propiedad a manos burguesas; (3) y –lo más importante– estimuló la producción bajo el dominio del capital en sectores que maduraban para conectarse tanto al mercado internacional como al todavía incipiente mercado interior. La dinámica financiera de los grandes comerciantes configuró, de hecho, un sistema prebancario que no habría de desaparecer a finales de siglo, por cierto, con el advenimiento de las instituciones especializadas<sup>20</sup>.

---

familia hasta la fundación del Banco de Nuevo León, en 1892. Madero y Cía., integró como socio secundario a Lorenzo González Treviño, yerno de Evaristo y componente de otra de las familias que habrían de enriquecerse y destacar en Monterrey, La Laguna y Chihuahua en los decenios del setenta y ochenta. Cinco años después de su fundación, en 1870, Madero y Cía., fue trasladada a Parras después de adquirir la hacienda El Rosario y la fábrica textil La Estrella. Los capitales acumulados en el comercio fueron transferidos –muy tempranamente– a la producción. Y desde el principio tuvieron que ver con agricultura e industria. No puede extrañar que la familia Madero –como los González Treviño– sostuvieran una participación significativa en el desarrollo algodonero de La Laguna desde la década del setenta, en un triple sentido: como prestamistas de agricultores que iban asentándose en la comarca, como comerciantes de algodón y como consumidores industriales de la fibra. Cerutti (1986 y 1992a); Cerutti y González (1990 y 1993); Plana (1996).

<sup>20</sup> Cerutti (1992b); Cerutti y Marichal (en prensa).

En la inmensa porción territorial que se extiende desde las laderas de la sierra Madre Occidental hacia el golfo de México se observó tan clara proclividad a dirigir recursos, bienes y capitales a sectores productivos. En el corazón de dicho espacio habría de edificarse, precisamente, uno de los más impresionantes casos de activación productiva a partir del crédito comercial: el que dio origen a la comarca lagunera, compartida por los estados de Durango y Coahuila. Su agricultura especializada y su materia prima fundamental – el algodón– habrían de multiplicar la dinámica empresarial, el consumo y el intercambio internos, y el desarrollo de industrias textiles, aceiteras y jabonera de considerable significación. Los núcleos mercantiles residentes en Monterrey y los de otras ciudades del norte (Saltillo, Chihuahua, Durango) quedaron ampliamente involucrados en el desenvolvimiento de estas tierras bañadas cada temporada de lluvias (es decir, aluvionalmente) por los ríos Nazas y Aguanaval.

En esos mismos años, en el no menos enorme Chihuahua, se consolidaba el general de origen liberal Luis Terrazas. Su importancia política caminó de la mano de su poder económico, de la derrota infligida a apaches y comanches y de una llamativa dinamización de la ganadería, la minería, el comercio y el movimiento crediticio. Chihuahua, en esos años, vio funcionar más bancos que todo México. Uno de ellos, el de Santa Eulalia –transformado más tarde en Comercial de Chihuahua– cimentaría uno de los más sólidos bancos del interior durante el porfiriato: el Banco Minero<sup>21</sup>. Hacia mediados del decenio del ochenta, este estado contaba con cinco bancos locales y con oficinas regionales de instituciones de la ciudad de México.

---

<sup>21</sup> Una de las llaves del poder financiero del clan Terrazas fue el citado Banco Minero. Fundado en 1882 en Paso del Norte por Inocente Ochoa, Enrique C. Creel, Luis Terrazas padre, Luis Terrazas hijo y Carlos Zuloaga, su casa matriz fue transferida a la ciudad de Chihuahua en 1884. Desde este momento, Creel (yerno del general Terrazas y uno de los más importantes agentes financieros del porfiriato) sería la cabeza de una institución que, sucesivamente, fue concentrando otras casas crediticias del estado. León (1992).

La precocidad bancaria de Chihuahua tuvo mucho que ver con la prosperidad que desataron las exportaciones de ganado, que arreciaron desde mediados de la década del setenta, en la medida que la economía norteamericana se restablecía y que Texas acentuaba sus conexiones con el nordeste estadounidense. La coyuntura favoreció de manera particular al general Terrazas y sus allegados: desde mediados del decenio del ochenta, una auténtica eclosión se registró en el rubro pecuario. Procedente de la ciudad de México y Torreón, el Ferrocarril Central atravesó el estado y, vía Paso del Norte, se unió a los más grandes sistemas ferroviarios de Estados Unidos. Los consumidores del centro y del este estadounidenses podían recibir ahora, con relativa velocidad, el ganado chihuahuense<sup>22</sup>.

## **2. Texas, una formidable expansión**

Mientras tanto, del otro lado del río Bravo, Texas materializaba también su reconstrucción económica. Poco afectado por la guerra civil –si se compara con lo que sucedió en el Viejo Sur–, este voluminoso estado vivió en la década del setenta una marcada reactivación que no dejó de repercutir en el norte mexicano. En esa década se reimplantó con fuerza el aluvión migratorio, proveniente tanto de los estados más arrasados del Sur como de Europa y del mismo México. Si en 1870 Texas había sumado poco más de 815 mil

---

<sup>22</sup> Carlos González Herrera y Ricardo León describen el impacto que sobre la actividad productiva de Chihuahua tuvo el tendido del Ferrocarril Central (propiciado, por cierto, por los grupos propietarios más sobresalientes del estado). "Entre las actividades económicas que se reactivaron o fueron creadas gracias a la puesta en marcha del Central" se encontraban: (1) exportación de ganado en pie a Chicago, Kansas City y, en general, a todo el mercado del Medio Oeste de los Estados Unidos; (2) entrada directa en el mercado de la carne de la ciudad de México, primero con animales en pie y posteriormente con carne congelada; 3) integración al mercado de los cueros de la ciudad guanajuatense de León; (4) exportación de minerales y creación del complejo de fundidoras y refinadoras de la American Smelting and Refining Co., en Aguascalientes, Chihuahua y El Paso; (5) venta de granos provenientes de las haciendas del sur de Chihuahua en los mercados del centro del país; (6) especialización creciente de la producción agrícola (forraje, granos, etcétera); (7) aprovechamiento intensivo del guayule y transporte a Torreón, donde funcionaba la Continental Mexican Rubber Co.; (8) creación y consolidación de las industrias cervecera y textil. González Herrera y León (1992).

habitantes, en 1880 tendría más de un millón y medio y en 1900 superaría los tres millones<sup>23</sup>. Este proceso acentuó la ocupación del suelo y la marcha hacia el oeste, posibles también por la expulsión de apaches y comanches y – simultáneamente – por el exterminio de las enormes manadas de búfalos que brindaban sustento a estas culturas<sup>24</sup>.

Pero uno de los datos más llamativos fue el tendido de los ferrocarriles, especialmente veloz desde la segunda parte de la década. Más de la mitad del kilometraje de rieles instalado durante el siglo se realizó entre 1875 y 1885. En 1882, la longitud de los ferrocarriles se había elevado en más de 1000% respecto a 1870. Y si en este último año Texas figuraba en el lugar número 28 entre los estados de la Unión, en 1890 ocupaba el tercer puesto (y antes de 1904 había pasado al primer lugar)<sup>25</sup>. Al arribar a Texas las grandes líneas que

<sup>23</sup> La población de Texas evolucionó de esta manera entre 1850 y 1920:

<b>Año</b>	<b>Habitantes</b>
1850	212.592
1860	604.215
1870	818.579
1880	1'591.749
1890	2'235.527
1900	3'048.710
1910	3'896.542
1920	4'662.228

Si en 1870 Texas ocupaba el lugar número 19 en población dentro de los Estados Unidos, una década más tarde había llegado al séptimo. Hacia 1910, sumaba una población cercana a la tercera parte de la mexicana. Comparada con los países latinoamericanos, su población –mayor a la de Chile y Venezuela y semejante a la de Colombia– alcanzaba el sexto lugar (Dodd y Dodd, 1973, pp.54-55; *Handbook*, p. 321; *The Texas Almanac*, 1914, p.192)

<sup>24</sup> Spratt (1988, pp.27 y 87-88).

<sup>25</sup> *Ibidem*, (pp.25-32).

Ferrocarriles en Texas (1870-1885)

<i>Año</i>	<i>Millas</i>
1870	591
1871	865
1872	1.072
1873	1.578
1874	1.650
1875	1.685
1876	2.031
1877	2.210
1878	2.248

bajaban del norte, su territorio quedó firmemente incorporado al mercado nacional estadounidense. Esto prepararía las condiciones perfiladas desde mediados del decenio del ochenta, cuando los ferrocarriles descendieron más al sur y cubrieron el extenso norte de México. Los ferrocarriles explican, en parte, también, la recuperación comercial de puertos como Galveston y Corpus Christi, unidos a la dinámica del golfo de México, fuertemente vinculados a Nueva Orleans y La Habana y tributarios de Nueva York.

En tanto, el algodón reanudaba durante la década del setenta su febril carrera: en 1870 se cosecharon unas 350 mil pacas de 250 kilogramos cada una; a finales del decenio del noventa se recolectaron tres millones. Auxiliado por el ferrocarril, el telégrafo y la llegada masiva de fuerza de trabajo, el cultivo de la fibra tuvo mucho que ver con la ocupación efectiva del centro y del oeste de Texas<sup>26</sup>. El número de granjas (*farms*) pasó de unas 61 mil en 1870 a más de 174 mil en 1880.

No menos espectacular fue el auge de la ganadería, anticipado por las incesantes necesidades de la *Civil War*. El ya poderoso mercado nacional (unos 30 millones de consumidores en vísperas de la guerra de Secesión) generó una ingente demanda de alimentos, en la cual Texas se insertó como área pecuaria de alta especialización. Se ha estimado que entre 1875 y 1885 se enviaron más de tres millones de cabezas hacia el norte, en un movimiento que incluyó desde los míticos *cattle drives* (o *cattle trails*) hasta la fase de irrup-

---

<i>Año</i>	<i>Millas</i>
1879	2.591
1880	3.244
1881	4.913
1882	6.009
1883	6.075
1884	6.198
1885	6.687

*Fuente:* Williams (1957); Reed (1981).

<sup>26</sup> Ellis resumió (y amplió) este escenario en un sugestivo artículo ("The Revolutionizing of Texas Cotton Trade"): "Desarrollos tecnológicos simultáneos y avances en las comunicaciones, transportes y equipamientos –ya vislumbrados en la década del cincuenta– adoptaron ahora una notoria aceleración, alteraron de manera radical los mercados nacional e internacional y revolucionaron el comercio del algodón texano. Los sistemas de

ción ferroviaria. Hacia 1880, los precios tendieron a subir en los mercados septentrionales, lo que arrastró a los ganaderos texanos a una verdadera época dorada.

Otro par de innovaciones tecnológicas apoyó tan profundos avances en la ocupación y utilización del suelo: el alambre de púas y el molino de viento (*windmill*). Con el primero se montó un tipo de cercado que, según Spratt, "cambió todo el sistema de la agricultura en el oeste" durante la segunda mitad de la década del setenta. Para Calvert y De León, los ferrocarriles, el alambre de púas y el molino de viento modificaron por completo el escenario texano. A comienzos del decenio del ochenta, destacan ambos autores, entre los ganaderos del centro y del sur de Texas se generalizó el cercamiento de los mantos de aguas poco profundas (aprovechables ahora con el *windmill*) y de las áreas de pastos<sup>27</sup>.

Es pertinente insistir aquí –por varias razones– que entre finales de la década del sesenta y principios del decenio del ochenta, un interesante flujo de capitales originados en Texas cruzó el río Bravo y comenzó a actuar en el norte mexicano, sobre todo en la minería. En este campo, como en tantos otros, la relación con Texas precedió a la que más tarde manifestarían otros pivotes de la economía estadouni-

---

telégrafo y de cable internacionalizaron este tráfico (...), una gran migración expandió los cultivos en el interior de Texas y –combinado con las innovaciones tecnológicas– fomentó el crecimiento de los mercados del algodón en el interior, a expensas de los puertos". Ellis (1970, p. 479). En vísperas de la primera guerra, Texas era el segundo productor mundial de algodón, sólo superado por los Estados Unidos en su conjunto. México, séptimo productor, cosechaba alrededor de 4% de lo que se recogía en Texas:

**Producción mundial de algodón (pacas de 250 kg)**

	1911	1912
Estados Unidos	15'546.000	13'696.000
Texas	4'526.000	4'880.000
India	2'630.000	3'518.000
Egipto	1'463.000	1'523.000
Brasil	320.000	320.000
México	100.000	140.000

Fuente: *The Texas Almanac* (1914, p.192).

<sup>27</sup> Spratt (pp.15-16); Calvert y De León (p.185).

dense. Desde entonces, Texas no sólo fue un vivaz estímulo para sus vecinos del río Bravo –consecuencia de su impresionante crecimiento demográfico y económico– sino que, simultáneamente, sirvió de puente con el gran mercado del este y del medio oeste. En este contexto, las funciones que el río Bravo había cumplido desde 1850 comenzaron a redimensionarse<sup>28</sup>.

Por tanto, si durante los tiempos bélicos fue el comercio la actividad fundamental, desde los años de la reconstrucción posterior a 1870 destacarían la agricultura, la ganadería y, poco más tarde, la minería. El tendido de los ferrocarriles, ya en el decenio del ochenta, unió este espacio intrafronterizo e interfronterizo con mayor intensidad, y a su movimiento económico con el más grande mercado nacional del mundo. Su conexión directa con la segunda revolución industrial –que se desarrollaba en el este estadounidense– incentivó las oportunidades de inversión tanto en Texas como en el norte de México, y los convirtió (antes de la primera guerra mundial) en un auténtico vivero empresarial.

---

<sup>28</sup> Cerutti y González (1999). Dentro de este paisaje, San Antonio se convirtió en uno de los símbolos urbanos de la expansión texana: ciudad situada estratégicamente, se reafirmó como centro mercantil y pasó a ser un pivote ferroviario y financiero de primer grado en el estado. En fuerte medida, San Antonio –con sus ricos comerciantes convertidos en banqueros– parecía sugerir desde el centro sur de Texas las funciones que Monterrey comenzaba a cumplir en el nordeste de México. San Antonio se caracterizó como uno de los primeros nudos de irradiación de capitales sobre el norte mexicano. Sus operaciones insinuaban –a mediados de la década del setenta– el interés de invertir en la otra cara del espacio económico binacional tejido en torno al río Bravo.

## II. | La consolidación porfiriana

### A. Rieles y mirada hacia el norte

Al afirmarse el orden porfiriano, en la década del ochenta, el norte centro/oriental de México fue sacudido por el tendido de las grandes líneas ferroviarias. Las empresas estadounidenses bajaron hacia el sur y modificaron radicalmente la incipiente orientación *atlántica* de la economía mexicana<sup>29</sup>. Entre 1882 y 1888 se pusieron en funcionamiento los ferrocarriles Central, Nacional e Internacional. Formaron con sus tentáculos de acero dos nudos fundamentales en el territorio que se volcaba sobre el golfo: la comarca lagunera (con eje en Torreón, véase mapa 3) y Monterrey.

Pero, además, terminaron de unir este espacio mexicano con la economía estadounidense. En un triple sentido: (a) acentuaron la unificación con el estado de Texas, que hacia 1895 sumaba 15 mil kilómetros de rieles y se encontraba, ya, completamente integrado al mercado interior de la Unión; (b) conectaron el norte de México con la porción central de Estados Unidos y los grandes lagos, hacia cuyos corrales y empacadoras fluían miles de cabezas de ganado; (c) y, sobre todo, anudaron firmes lazos entre el norte de México y el nordeste de Estados Unidos, uno de los principales escenarios de la segunda revolución industrial.

---

<sup>29</sup> Leal y Guzzy (1975); Leal (1976); Coatsworth (1976); Ortiz (1987); Kuntz Ficker (1995).

No puede extrañar que durante el decenio del ochenta se percibiera –como sucedía en Vizcaya, en el País Vasco– una clara motorización de la minería dedicada al abastecimiento de metales industriales, en especial plomo y cobre. La demanda de los mismos ferrocarriles habría de incentivar en Coahuila la producción de carbón, cuyas cuencas principales fueron atravesadas en la segunda fracción de la década por el Internacional (que descendía desde Piedras Negras hacia Torreón).

Los ferrocarriles cumplieron una segunda función: no sólo ligaron segmentos decisivos de la economía mexicana a la de los Estados Unidos, sino que contribuyeron a articular el propio mercado interno, el cual, desde los últimos años del siglo XIX, empieza a adoptar perfiles de *mercado nacional*. Su configuración –todavía precaria pero evidente– podía observarse con nitidez desde Chihuahua, La Laguna y Monterrey, cuyas capitales comenzaron a operar desde mediados de la década del ochenta con criterios multirregionales.

Una mirada global sobre el sistema ferroviario porfiriano, por lo tanto, lleva a extraer de inmediato cuatro conclusiones: (1) sus tramos vertebrales apuntaron hacia la frontera norte, donde se fusionaron con las redes que bajaban de los Estados Unidos; (2) este hecho supuso que la porción centro/oriental del norte (desde las laderas de la sierra Madre Occidental hacia el golfo, y desde San Luis Potosí hasta el río Bravo) absorbiera el mayor kilometraje del sistema; (3) el acceso del norte centro/oriental a los Estados Unidos podía efectuarse por cuatro puntos: Paso del Norte (Chihuahua), Piedras Negras (Coahuila), y Nuevo Laredo-Matamoros (Tamaulipas); (4) dado que las dos líneas más grandes del sistema –el Central y el Nacional– llegaban hasta la ciudad de México, el tendido hacia (o desde) los Estados Unidos incluyó la ágil articulación de este ancho espacio con las áreas centrales –las más pobladas– del país.

Conclusiones conexas o que derivan de las indicadas podrían ser las que siguen: (a) México fue el único país latinoamericano que configuró un sistema ferroviario que apuntaba de manera sustancial hacia una frontera terrestre. Aunque inicialmente su proyección era hacia su tradicional

puerto atlántico (Veracruz, con lo que parecía seguir el modelo *normal* en el resto de América Latina), el peso de la economía estadounidense obligó a buscar el río Bravo, en lugar del mar; (b) la economía mexicana, por ello, era la única en América Latina que contaba con la oportunidad de ligarse por medio del ferrocarril a una sociedad que protagonizaba la segunda revolución industrial; (c) la porción centro/oriental del norte era la más impactada por estas relaciones. Su posición geográfica facilitaba los vínculos con el escenario de mayor desarrollo en la América del Norte: la franja centro-este de los Estados Unidos; (d) los cuatro puntos de entrada en el sistema estadounidense (El Paso, Eagle Pass, Laredo y Brownsville) se encontraban en Texas.

## **B. Rieles y producción debajo del Bravo**

Si se observa el trazado de las líneas férreas que se establecieron en los siete estados componentes del norte centro/oriental, se podrá concluir en principio que el trazado norte-sur dominaba este espacio. Las líneas fundamentales descendieron como prolongación de los sistemas estadounidense y texano, formando visibles callejones en la geografía mexicana.

Aunque muy importante, no fue éste el único efecto o fruto del trazado que se incentivó desde el decenio del ochenta. El mapa 3 indica el surgimiento de al menos tres grandes nudos en el entramado: Torreón y la comarca lagunera, Monterrey y la capital de San Luis Potosí. La característica común de cada nudo de comunicaciones provino de que una o más de las grandes líneas lo cruzaban hacia el sur (o hacia el norte). Pero, paralelamente, Torreón, Monterrey y San Luis atrajeron ramales *horizontales* de innegable importancia. Mientras San Luis se conectaba al puerto de Tampico y Aguascalientes, Monterrey y Torreón demarcaron entre sí el más apretado tejido de conexiones del norte. Además, gracias al Ferrocarril Internacional (que descendía de Piedras Negras), Torreón se vinculó a la capital de Durango, en tanto que una de sus salidas hacia Monterrey lo unía con otra capital, Saltillo. Monterrey, por su lado, al reforzar la integración de Tampico a toda la red, brindaba otro conducto hacia el golfo.

Estos rieles *horizontales*, de este a oeste, desempeñaron un papel sustancial en la unificación de áreas productivas situadas en el norte de México. Junto con los ramales menores (especialmente instalados para penetrar o recorrer comarcas específicas como las mineras, las forestales, la del carbón o del algodón), cubrieron en principio una función dinamizadora de la actividad económica (en no pocos casos, por cierto, el riel sólo siguió al propio sistema productivo). Aunque dependiente de las líneas troncales, la red se bifurcó para enlazar las zonas de mayor capacidad productiva y los centros urbanos y demográficos preponderantes<sup>30</sup>.

En fin, las comarcas productoras de minerales (plomo, hierro, cobre, plata, oro), de carbón, de algodón (fibra y semilla), de maderas, de guayule, ixtle o trigo, las ganaderas y cítricas se vieron atravesadas, entrecruzadas o tocadas por el camino de hierro. Su arribo provocó alteraciones fundamentales en no pocos lugares, o terminó de desatarlas en otros. Si en La Laguna el ferrocarril llegó *después* que el algodón, en la comarca cítrica del sudeste de Nuevo León se perfiló como una de las causas centrales para que los naranjos reemplazaran cultivos y producciones más tradicionales (maíz, caña de azúcar, piloncillo).

Fue un medio de comunicación y transporte decisivo para que –pese al vacío demográfico norteño– se constituyera debajo del río Bravo un ágil mercado de fuerza de trabajo. Monterrey, Torreón, Gómez Palacio, la comarca algodona, zonas como las del carbón (en Coahuila) vieron crecer de manera sostenida –y en ciertos casos abrupta– su cantidad de habitantes. El ferrocarril poblaba algunas áreas, y vaciaba otras: los estados de San Luis Potosí, Zacatecas y Durango quedaron *satelizados* por una periferia más dinámica, y sus hombres jóvenes partieron para ocuparse en otros puntos del norte (o en Texas).

---

<sup>30</sup> Chihuahua con Paso del Norte (Ciudad Juárez), Jiménez, Parral y Torreón; Torreón con Piedras Negras, Monclova, Durango, Fresnillo, Zacatecas, Aguascalientes, Parras, Saltillo y Monterrey; Monterrey con Nuevo Laredo, Lampazos, Matamoros, Linares, Ciudad Victoria, San Luis Potosí y Tampico; Tampico con San Luis Potosí.

Estos ferrocarriles estaban lejos de funcionar como simple acopiador de materias primas para la economía estadounidense. Los primeros consumidores del carbón de Coahuila eran los propios ferrocarriles y las plantas de fundición de Monterrey, Aguascalientes, San Luis Potosí y Chihuahua. La Laguna, hacia finales de siglo, no sólo producía cerca de 75% del algodón mexicano, sino que casi la totalidad de la fibra se destinaba a las fábricas textiles de Orizaba, Puebla, el valle de México, Coahuila, Durango y Monterrey. La semilla de algodón era transformada en una elevada proporción en aceite, jabón y glicerina por la Compañía Industrial Jabonera de La Laguna (Gómez Palacio), a la que estaban asociados los propios agricultores de la comarca regada por los ríos Nazas y Aguanaval. Más de 90% de la producción de Jabonera (que incluía alimentos para animales) convergía hacia un mercado interior en pleno proceso de articulación y desarrollo. La totalidad del mineral de hierro que brotaba del cerro de Mercado, en las inmediaciones de la ciudad de Durango, era empleado por la Compañía Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, la más grande planta siderúrgica creada por capitales privados en América Latina hasta la segunda guerra mundial. Los minerales plomosos y cupríferos eran cargados rumbo a las mismas plantas de metalurgia pesada que usaban el carbón como combustible, donde eran transformados en metales que marchaban –en fuerte proporción– hacia la exportación. Las instalaciones mineras, la construcción urbana y brotes fabriles como los de Monterrey y Torreón, por su lado, gestaban fuerte demanda de maderos y, con ello, estimulaban la explotación forestal de la ladera oriental de la sierra Madre Occidental.

El trazo de los ferrocarriles activó en el norte, por tanto, una clara división del trabajo<sup>31</sup>, la que podía

---

<sup>31</sup> Kuntz Ficker (1995a y 1995b); Cerutti (1992a y 1995). Esta descripción obliga a reconsiderar el impacto de la inversión externa de finales del siglo XIX en las economías latinoamericanas, tema que ha sido, desde mucho tiempo atrás, un candente motivo de debate. Uno sus momentos más polémicos se planteó en la década del sesenta, cuando arreciaron las discusiones sobre las virtudes y defectos del crecimiento capitalista y –simultáneamente– la revolución cubana pareció mostrar el camino hacia un tipo de desarrollo alternativo al que alimentaba el capital. Las contro-

manifestarse ya entre zonas productivas ya entre empresas. Ejemplo de lo primero fueron la cuenca del carbón, en el valle del río Sabinas y sus alrededores, la comarca algodонера y el rincón citrícola del sudeste de Nuevo León. Casos de empresas de alta especialización, que gestaban enormes demandas de materias primas dentro del mismo norte, eran las plantas de metalurgia pesada de Monterrey, la Compañía Jabonera de La Laguna, Vidriera Monterrey o Cementos Hidalgo. Sus productos podían orientarse hacia el mercado estadounidense (plomo, pasta aceitosa, cobre, alimentos animales) o al nacional (hierro y acero, cemento, vidrio, jabón, glicerina).

El tendido de los ferrocarriles brindó dinamismo y mayor eficacia a estas relaciones, multiplicó los intercambios (en especial, entre propietarios y dueños del capital), e hizo crecer de manera sensible los multiplicadores y eslabonamientos productivos. Al unir el norte centro/oriental con el mercado estadounidense y al integrar con mayor solidez espacios interregionales que tendían a configurar un mercado nacional, generó un conjunto de transformaciones que habrían de pesar largamente no sólo en el norte (aunque esto ha sido escasamente reconocido) sino también en el conjunto de la economía mexicana.

---

versias del decenio del sesenta se veían estimuladas, además, por otro componente: la evidente frustración del proyecto de industrialización autónoma que, desde la década del treinta, habían lanzado gobiernos reformistas como los de Lázaro Cárdenas, en México, Getulio Vargas, en Brasil, y Juan Perón, en Argentina. En estos casos, la apuesta sustentada en una economía protegida que debería conducir a la revolución industrial se había montado, también, sobre una abierta impugnación al capital externo. *Aliado estructural* de los grupos exportadores de materias primas que habían configurado el Estado *oligárquico* entre 1880 y 1914, el capital extranjero era señalado como uno de los grandes culpables del atraso latinoamericano (concepción que, de paso, marcó la ideología nacionalista que impregnaba los movimientos sociopolíticos que ocuparon el Estado). El retorno masivo del capital extranjero durante el mismo decenio del sesenta -y su inserción en el aparato fabril que se había implementado en las décadas precedentes- apagó la euforia nacionalista y, por otro lado, brindó herramientas para una nueva impugnación histórica; en este caso, desde las corrientes dependentistas. Entonces se difundió una poco cierta sinonimia: capital extranjero equivalía a *enclave*. Es decir, su función habría resultado *desarticuladora* dentro de las economías periférico/latinoamericanas; su llegada sólo habría servido para provocar desajustes y desigualdades. Un cuarto de siglo más tarde, el trabajo empírico -que no solía respaldar, por cierto, los cálidos debates protagonizados entre 1960 y

### C. Un eje empresarial multirregional

Los ritmos de este norte adherido umbilicalmente al pujante estado de Texas pueden palpase en forma más concreta si se sigue el comportamiento de un eje empresarial y de movimiento de capitales que atravesaba su vasta geografía. Dicho eje estaba definido, en vísperas de la revolución, por tres eslabones clave: la ciudad de Chihuahua y su entorno, la comarca algodонера de La Laguna y Monterrey (véase mapa 3).

Nacidos y desarrollados en esta dinámica economía de frontera, esos segmentos burgueses asumieron a la vez una especie de división interna del trabajo. Mientras en Chihuahua –en medio de un desierto recién abandonado por apaches y comanches– surgían destacadas instituciones y proyectos financieros, y empresarios como Enrique C. Creel, la comarca que terminó definiéndose como La Laguna presentaba a finales del siglo XIX un desarrollo espectacular. Si en Chihuahua sobresalían bancos, la explotación forestal, la minería y la ganadería, y surgían fábricas dedicadas a abastecer el consumo liviano (textiles, cerveceras, harineras), La Laguna se convirtió en *el reino del algodón*: las aguas de los ríos Nazas y Aguanaval, controladas y bifurcadas poco a poco desde la década del setenta, junto con los capitales de origen mercantil que fluyeron sobre este espacio regional –y que financiaron inicialmente su veloz transformación– habrían de generar uno de los más sobresalientes nichos de especialización agrícola del México finisecular.

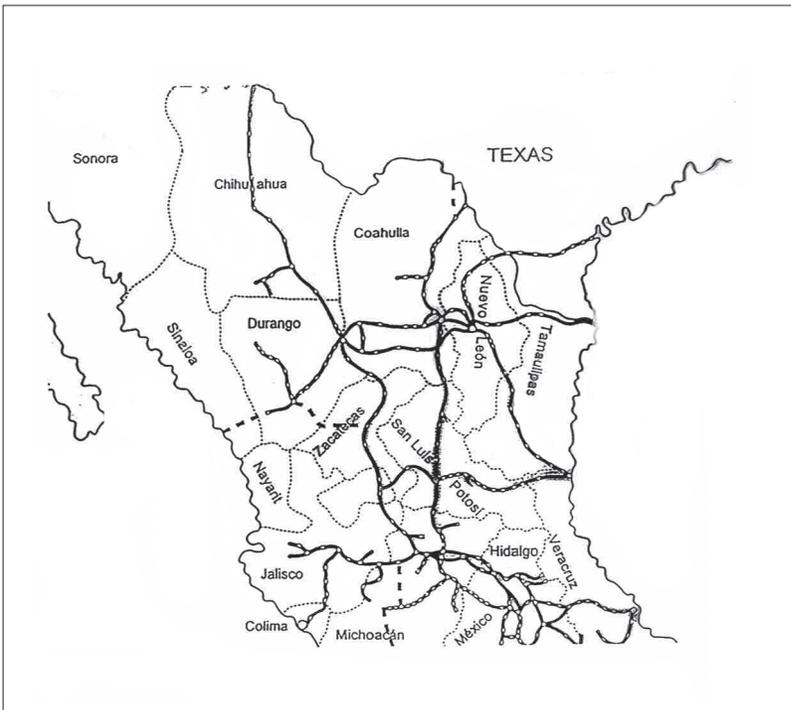
---

1975–, y el desenvolvimiento de una producción historiográfica enfocada en las actividades económicas, permiten replantear algunos elementos de esa discusión. El término *enclave* –que fue usado de manera indiscriminada– ha sido recuperado, para ser revisado, por investigadores dedicados a la historia económica. Su empleo no tiene que ligarse, necesariamente, a las operaciones del capital extranjero. Su aplicación parece más pertinente, por el contrario, para definir actividades *incapaces de producir efectos multiplicadores, hacia atrás o hacia adelante, y de generar lazos firmes y prolongados con otros espacios económicos regionales dentro de un sistema productivo que pretende convertirse en nacional*. En ese sentido, pueden ser tan generadoras de enclaves las inversiones nacionales como las provenientes del exterior. La historia económica de sociedades como la mexicana presenta numerosas evidencias de lo inadecuado que resultó hacer de las inversiones extranjeras un simple generador de enclaves.

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

El eje Chihuahua-La Laguna-Monterrey quedó forjado por la fusión de capitales: la sociedad anónima y los frecuentes vínculos matrimoniales<sup>32</sup>, precisamente, fa-

**Mapa 3. Esquema del sistema ferroviario en el norte centro-oriental**



<sup>32</sup> El matrimonio fue una herramienta para reunir familias empresariales del conjunto norteño. El clan Terrazas era un ejemplo prominente. Wasserman (1987).

cilitaron la articulación de recursos, propiedades, accionistas y familias del norte centro oriental y gestaron proyectos tan llamativos como la Compañía Industrial Jabonera de la Laguna (1898), Cementos Hidalgo (1906), Banco de La Laguna (1908) y Vidriera Monterrey<sup>33</sup> (1909).

## **D. Monterrey, empresa e industria fabril (1890-1910)**

### ***1. Territorio, mercados, oportunidades***

Ciudad ubicada a menos de 200 kilómetros de Texas, Monterrey ha logrado sobresalir en el contexto mexicano contemporáneo por dos razones: (a) su desenvolvimiento industrial; (b) su empresariado. Las características de su inicial brote fabril (1890-1910, sustentado en sectores de la industria pesada) y la formación local de cuadros gerenciales<sup>34</sup>, la han diferenciado de manera parcial a escala latinoamericana.

Lo sucedido en Monterrey y su entorno durante la segunda porción del siglo XIX podría caracterizarse también: (a) como un caso de reorganización económica del territorio que rodeaba la ciudad; (b) como una oportunidad que permitió a sus grupos propietarios trazar el camino hacia un brote de industrialización poco frecuente en América Latina. Es difícil suponer que ambos aspectos –o alguno de ellos– se hubiera manifestado con la misma firmeza de no haberse acercado la línea fronteriza a Monterrey.

La reorganización económica propiciada por la condición semifronteriza de la ciudad debe ser relacionada así mismo –al menos inicialmente– a factores políticos. La cobertura de las necesidades de guerra en ambos lados

---

<sup>33</sup> Barragán y Cerutti (1993).

<sup>34</sup> Punto que no cabe considerar en este trabajo pero que alude sobre todo a la creación -en 1943- del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, ITESM, fundado expresamente para preparar cuadros gerenciales.

del río Bravo y el aparato aduanal–arancelario montado por el gobernador Vidaurri no fueron una simple expresión de la geografía. Fue el sistema regional de poder el que permitió a Monterrey, como a ninguna otra urbe del área, aprovechar tanto el reordenamiento posterior a la guerra con los Estados Unidos como la coyuntura provocada por los conflictos civiles en México y en el país vecino.

Desde entonces, Monterrey se convirtió en punto de referencia de una dinámica mercantil capaz de insertarse con provecho en la economía atlántica. Con las reformas liberales en marcha, ya en el decenio del setenta, estos núcleos comerciales pudieron implementar otras actividades: desde el manejo del crédito hasta el uso productivo de la tierra y la explotación del subsuelo. Y en la medida que el mercado nacional se articulaba y que apremiaban las demandas del poderoso mercado estadounidense –a la vez que se ordenaba el país en lo político, lo social y lo jurídico, y se montaba un vasto sistema de transportes–, los capitales y bienes acumulados fueron volcados en ciclos productivos más intensos, tecnológicamente más avanzados. Sus segmentos empresariales se abrieron a la inversión fabril, minera, bancaria. La aparición de la industria pesada<sup>35</sup> y la multiplicación de lazos con otros vigorosos grupos burgueses del norte quedaron incorporados a esta dinámica.

Es que Monterrey disfrutó la oportunidad de operar con dos mercados: uno, el nacional, de lenta conformación y ritmos pausados; otro, el de los Estados Unidos, se movía con los ritmos más acelerados de la época. En alguna medida, la revolución industrial entró en estos despoblados territorios de frontera. Y ello tuvo que ver, seguramente, con la reorganización espacial de las actividades económicas y con las múltiples oportunidades de enriquecimiento y desarrollo que usufructuaron los grupos empresariales en gestación.

---

<sup>35</sup> Cerutti (1985 y 1992<sup>a</sup>)

## **2. Porfiriato e industria pesada**

Desde la década del noventa –consolidado ya el orden porfiriano–, Monterrey se convirtió en una de las más dinámicas urbes del norte mexicano. Perfilada como un nudo ferroviario de primer orden, su empresariado en formación acunó un significativo proceso de desenvolvimiento fabril, utilizó en la producción y bifurcó territorialmente los importantes capitales acumulados antes de 1890, usufructuó con firmeza un mercado nacional en plena construcción y aprovechó su cercanía relativa a uno de los escenarios fundamentales de la segunda revolución industrial: el este y medio oeste de los Estados Unidos.

Aunque el brote fabril que emergió en la ciudad incluyó la industria liviana –de manera análoga a lo que acaecía en Sao Paulo, Buenos Aires, Santiago de Chile y el centro de México– su matiz principal fue la gran metalurgia básica. En los primeros años de la década del noventa fueron instaladas tres plantas de fundición: la Nuevo León Smelting, la Compañía Minera, Fundidora y Afinadora “Monterrey SA” y la Gran Fundición Nacional Mexicana (luego American Smelting and Refining Co., ASARCO). Su objetivo era abastecer la creciente demanda de metales industriales –sobre todo plomo– del nordeste de los Estados Unidos. La experiencia empresarial adquirida, la centralización de capitales que facilitó el flamante régimen de sociedades anónimas, las solicitudes del sistema ferroviario y la integración de un mercado de rasgos nacionales llevó a la puesta en marcha, en 1903, de un cuarto establecimiento: la Compañía Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey S.A., primera siderurgia integrada de América Latina que supuso una inversión inicial de cinco millones de dólares.

De las cuatro plantas de metalurgia básica fundadas a partir de 1890 sólo la American Smelting se sustentó en capitales extranjeros. Las restantes mostraron una clara influencia regional. Pero todas estas plantas utilizaron una avanzada tecnología, emplearon una significativa cantidad de trabajadores y contribuyeron a perfilar un empresariado

que, desde entonces, ha desempeñado un papel preponderante en el desarrollo industrial y capitalista de México.

### **3. Sociedad anónima y redes matrimoniales**

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

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

Si se adopta como referencia el conjunto de familias que fue objeto especial de estudio<sup>36</sup>, se detecta que poco más de cuarenta personas con apellidos Armendaiz, Belden, Calderón/Muguerza, Ferrara, Hernández/Mendirichaga, Made-ro, Maiz, Milmo, Rivero, Sada Muguerza/Garza y Zambrano

---

<sup>36</sup> La información básica fue extraída de libros de notarios del Archivo General del Estado de Nuevo León, AGENL, y complementada con datos de otros archivos regionales y nacionales. La constitución de sociedades anónimas y las vinculaciones matrimoniales no sólo constituyeron ejes centrales en el ciclo formativo de este empresariado sino que, en perspectiva, se han definido como un comportamiento de más larga duración. Entre los grupos familiares seleccionados se estudiaron quienes más sobresalían en los documentos posteriores a 1880, lo que obligó a poner atención en la labor empresarial de 42 individuos, todas figuras relevantes en la industria fabril, la minería, el comercio, las finanzas, la producción agropecuaria y/o los servicios. Una muestra de cuarenta y dos personas parece suficiente para observar el quehacer de un empresariado de bases regionales a comienzos del siglo XX y en una sociedad latinoamericana.

**Cuadro 2. Brote industrial en Monterrey (1890-1910)**  
**Empresarios y apellidos destacables**

<b>Nombre y apellido</b>	<b>Información adicional</b>
1. Francisco Armendaiz	Citado en el cuadro I (muere en 1900).
2. Francisco Armendaiz	Hijo del anterior.
3. José Armendaiz	Ídem.
4. Francisco Belden	Citado en el cuadro I, hijo de Santiago (véase cuadro I)
5. Carlos Belden	Hermano de Francisco.
6. Santiago Belden	Ídem.
7. José Calderón	Citado en el cuadro I (muere en 1899, hijo de Pedro).
8. José Eulalio Calderón	Hijo del anterior.
9. Antonio Ferrara	Llega a Monterrey en el decenio del ochenta 80, muere en 1900.
10. Miguel Ferrara	Hijo del anterior.
11. Vicente Ferrara	Ídem.
12. Isaac Garza	Hijo de Fernando de la Garza (véase cuadro I).
13. Francisco González Treviño	Hijo de Jesús González Treviño (cuadro I).
14. Mariano Hernández y Mendirichaga	Sobrino de los Mendirichaga (ver abajo).
15. Ricardo Hernández y Mendirichaga	Ídem.
16. Evaristo Madero	Citado en el cuadro I.
17. Francisco Madero	Citado en el cuadro I, hijo de Evaristo.
18. Ernesto Madero	Hijo de Evaristo
19. Evaristo Madero	Ídem.
20. Gustavo A.Madero	Ídem.
21. Pedro Maiz	Citado en el cuadro I.
22. Joaquín Maiz	Hermano del anterior, citado en el cuadro I.
23. Ángel Maiz	Hermano de los anteriores.
24. Justo Maiz	Ídem.
25. Félix Mendirichaga y Hernández	Sobrino de los Hernandez (véase cuadro I).
26. Tomás Mendirichaga y Hernández	Ídem.
27. Patricio Milmo	Citado en el cuadro I*muere en 1899
28. Patricio V.Milmo	Hijo del anterior.
29. Sara Milmo de Kelly	Ídem.
30. Francisca Mugerza de Calderón	Esposa de José, madre de José Eulalio.
31. José A. Mugerza	Hermano de Francisca.
32. Valentín Rivero	Citado en el cuadro I* muere en 1897.
33. Manuel G.Rivero	Hijo de Valentín.
34. Ramón Rivero	Ídem.
35. Valentín Rivero y Gajá	Ídem.
36. Víctor Rivero	Ídem.
37. Francisco G. Sada Mugerza	Hijo de Francisco Sada y Gómez (véase cuadro I).
38. Alberto Sada Mugerza	Ídem.
39. Eduardo Zambrano	Hijo de Gregorio, citado en cuadro I.
40. Adolfo Zambrano	Hijo de Gregorio.
41. Ildefonso Zambrano	Ídem.
42. Onofre Zambrano	Ídem.
43. Eduardo A. Zambrano	Hijo de Eduardo, nieto de Gregorio.
44. Gregorio D.	Ídem.
45. Onofre R. Zambrano	Hijo de Onofre, nieto de Gregorio.

*Fuente principal:* AGENL, libros de notarios, 1885-1910.

estaban vinculados de una u otra manera a más de 260 sociedades (entre ellas, 170 dedicadas a la minería, 40 a la industria fabril y 19 al sector agropecuario).

Estos grupos parentales (véase cuadro 2) ofrecen una excelente evidencia sobre las características de las familias más prominentes del período, de las cuales más de 50% había destacado en la fase previa a 1890. En algunas de las familias, los cuadros empresariales eran visiblemente numerosos. Resaltaban los Zambrano, herederos y multiplicadores de la fortuna que en 1873 dejó Gregorio Zambrano, uno de los grandes comerciantes de las dos décadas que siguieron al cambio de frontera. Grueso fue también el caudal de los Madero, aunque no todos residían en Monterrey de manera permanente.

La modernización demandó la instrumentación de métodos nuevos, tanto en la esfera de la producción como en los procedimientos jurídicos que facilitaban la unión de capitales. La sociedad anónima, que distribuía los riesgos y canalizaba la centralización de capitales individuales o familiares, emergió como un arma excelente.

La documentación no sólo menciona asociaciones directas entre empresarios prominentes: las articulaciones se ampliaban, también, por vía matrimonial. No debe exagerarse esta arista, pero resulta indispensable registrarla por dos razones: (a) el matrimonio operó como un mecanismo que coadyuvó a la imbricación socioeconómica que manifestaba la centralización del capital durante la fase formativa de este empresariado; y (b) porque será un instrumento que perdurará como componente estratégico de consistencia interna y fortaleza a largo plazo. En los años porfirianos, la articulación vía matrimonios solía materializarse a través de alguna(s) familia(s) particularmente numerosa(s), también destacada(s) en el plano social o socioeconómico. Los González Treviño, ya mencionados, encajaban en este esquema por su prestigio social, el número de hermanos y hermanas que constituían el grupo básico y su notoria participación en la industria, la minería, las finanzas y la propiedad de la tierra. El cua-

**Cuadro 3. Los hermanos González Treviño y sus matrimonios**

<b>Nombre</b>	<b>Cónyuge</b>
Lorenzo	Pudenciana Madero
Mercedes	Francisco Madero*
Jesús	Rosa Zambrano
José	Concepción Sada Muguerza
Guadalupe	Eduardo Zambrano
Ana	Antonio V. Hernández**
Mariano	María Lafón

\* Mercedes González Treviño y Francisco Madero fueron los padres de Francisco I. Madero, jefe revolucionario en 1910.

\*\* Antonio V. Hernández era cuñado de Evaristo Madero. No tenía relación familiar con los Hernández-Mendirichaga

Fuente: AGENL, libros de notarios.

dro 3 presenta una imagen de las relaciones matrimoniales generadas en torno a esta familia<sup>37</sup>.

La investigación dejó en claro otra característica del momento formativo de este empresariado: la diversificación de actividades, la ramificación de sus inversiones, un dinamismo y una capacidad de ramificación/expansión que persiste en la actualidad. Se detectaron inversiones

<sup>37</sup> Puede ser útil para ampliar este apartado una descripción –más global aunque no exhaustiva– de entrelazamientos familiares a partir de los agentes empresariales indicados en el cuadro 2. Veamos: (1) Francisco Armendaiz y Arsuaga era primo de los hermanos Pedro, Joaquín, Justo, Agustín, Ángel y José Maiz y Arsuaga (todos de origen vasco); (2) José Eulalio Calderón era hijo de Francisca Muguerza, hermana de José A. Muguerza. Carmen Muguerza, hermana de Francisca y José, se casó con Francisco Sada y Gómez; (3) Carmen y Francisco Sada y Gómez fueron padres de Francisco G. Sada Muguerza y de Alberto Sada Muguerza. Del mismo matrimonio nacieron, entre otros, Consuelo, Concepción y Rosario Sada Muguerza; (4) Consuelo Sada Muguerza fue esposa de Isaac Garza, y ambos progenitores de Eugenio Garza Sada, uno de los grandes empresarios del siglo XX; (5) Concepción Sada Muguerza (véase cuadro 3) se casó con José González Treviño; (6) Rosario Sada Muguerza fue cónyuge de Francisco J. González, hijo de Jesús González Treviño y de Rosa Zambrano (véase cuadro 3). Rosa era parte de la poderosa familia Zambrano; (7) Francisco Madero se casó con otra González Treviño, Mercedes. Pudenciana Madero, hermana de Francisco, fue esposa de Lorenzo González Treviño (quien, además, era socio de su suegro Evaristo desde 1865); (8) Antonio V. Hernández, tío de Francisco Madero, era marido de Ana González Treviño, hermana de Lorenzo y de Mercedes; (9) Guadalupe González Treviño se casó con Eduardo Zambrano: fueron padres de

en la industria de bienes de consumo personal, en industrias de bienes para el consumo productivo, en minería, transportes de pasajero y carga, en bancos, en comercio, en el ramo agropecuario y en servicios complementarios. Aunque se estaba constituyendo un empresariado de base fabril, en términos cuantitativos se percibió cierto predominio del rubro minero: los componentes de esta burguesía en configuración sostenían vínculos con cerca de 200 compañías del ramo, lo que no deja de ser impresionante. La diversificación de actividades se verifica también si se analiza una familia o un empresario en particular<sup>38</sup>.

#### 4. Monterrey y Bilbao

Como en el caso de Bilbao, en el septentrión español, Monterrey expresó *un caso regional* dentro de una sociedad no avanzada que –con el firme estímulo de demandas externas– adquirió un nivel de desarrollo que podría calificarse como *intermedio*. Tanto las demandas de materias primas que se mercantilizaba desde sus alrededores–y que abrían conductos para la acumulación de capitales–, como la demanda directa de insumos industriales (plomo, cobre) asumieron significación para un crecimiento de bases fabriles.

---

Gregorio D. y Eduardo A. Zambrano; (10) Ildefonso Zambrano fue marido de Carlota Gutiérrez Iglesias, cuñada de Francisco Belden; (11) Carlos Belden estuvo casado con María Fernández, cuñada de Valentín Rivero y Gajá (hijo de Valentín Rivero); (12) otra hija de Valentín Rivero, María Antonia, fue esposa de Tomás Mendirichaga y Hernández; (13) Mariano Hernández y Mendirichaga contrajo matrimonio con Mercedes Rivero y Fernández, hija de Valentín Rivero y Gajá y Elisa Fernández El espectro podría ampliarse si se insertan en el esquema otros apellidos relevantes del Monterrey finisecular. Al menos habría que agregar estos matrimonios: Miguel Ferrara con Refugio Bortoni; Carmen Ferrara con Vicente Bortoni; Sara Milmo con Eugenio Kelly; Onofre Zambrano con María de los Ángeles Lafón; Guadalupe Zambrano con el general Gerónimo Treviño; Elena Zambrano con Juan Clausen; Adolfo Zambrano con Margarita Berardi; Carolina Madero con el licenciado Viviano L. Villarreal (dos veces gobernador del estado); Victoriana Madero con el doctor Melchor Villarreal. *Fuente*: AGENL, libros de notarios.

<sup>38</sup> La nómina de empresas en las que se desempeñaban los Madero, los Zambrano o Francisco Armendaiz solía superar las seis decenas. Véase Cerutti (1992<sup>a</sup>).

Resulta prioritario insistir aquí en las posibilidades que abrieron para Monterrey (para sus empresarios) las demandas cruzadas de dos mercados: las generadas en una economía nacional y las provenientes de una economía avanzada, accesibles por su cercanía.

Las grandes plantas de fundición de Monterrey colocaron a México –a principios del siglo XX– en un plano distinguible en el contexto de las sociedades periféricas. Y si el País Vasco, por las características de su brote industrial– se distinguió y tomó distancia de una Cataluña centrada en la producción liviana (textiles, sobre todo), Monterrey no dejó de sobresalir de las expresiones fabriles de la más precoz Puebla, de las manifestadas en el valle central de México o de las que se impulsaron en esos mismos años en el valle de Orizaba, en Veracruz.

Hay que mencionar también la instalación de plantas transformadoras que impulsaron la diversificación industrial. La multiplicidad en las inversiones –en lo que jugó un papel indiscutible la sociedad anónima– debe alertar a quienes se arriesgan a creer que se trataba, simplemente, de procesos exclusivamente ligados a la exportación. La experiencia empresarial motivada por el mercado externo, y anticipada por la actividad mercantil, derivó con frecuencia en inversiones que *también* aprovecharon el desenvolvimiento de un mercado interior. La instalación de la siderurgia pesada (orientada al mercado nacional) fue consecuencia, entre otras cosas, del entrenamiento adquirido durante una década de labor en el procesamiento de metales industriales destinados al este estadounidense.

Como en Bilbao, la transferencia de tecnología y de técnicas específicas se facilitaba por el contacto, muchas veces personal, con las ciudades o lugares que eran ejes de la revolución industrial. Si los bilbaínos visitaban sistemáticamente los más destacados centros de la Europa avanzada –Inglaterra y Bélgica, sobre todo–, los empresarios de Monterrey o sus asociados viajaban con extrema asiduidad a Pittsburgh, Chicago o Nueva York. Esta faceta se habría de

enriquecer cuando una nueva generación –que asume la dirección de las empresas en la década del veinte– se instruye en establecimientos de enseñanza especializados de esos mismos países avanzados<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> Otra arista cotejable entre Bilbao y Monterrey es la que advierte sobre la insuficiencia de ambos procesos de industrialización para transformar globalmente, a principios del siglo XX, la estructura económica de ambas sociedades nacionales. Aunque embarcadas en un desenvolvimiento fabril no detectable con facilidad en buena parte del mundo periférico, no alcanzaron a propiciar una división interna de la producción suficientemente vigorosa como para integrar a España o México en el grupo de los selectos dentro del universo capitalista. El atraso en la agricultura y la limitada evolución de la industria productora de bienes y equipos para el propio proceso productivo lo demostrarían. Producir acero o montar un astillero no eran suficientes en momentos en que el motor de combustión, la química de alta complejidad, la electricidad y la producción en gran escala de maquinaria, entre otros rubros, concitaban el advenimiento de la llamada segunda revolución industrial. Aquí, el caso italiano puede servir para marcar otro contraste. Italia logró gestar en su triángulo regional septentrional -entre 1880 y la primera guerra- una intrincada red de actividades fabriles que la situaron en el umbral mismo de la revolución industrial, le permitieron transitarla *desde dentro*, desbordar en el futuro su situación periférica. Pese al agobiante atraso del sur, el triángulo definido por el Piamonte, Lombardía y Liguria registró un salto cualitativo que habría marcado la diferencia. En Italia, el entrecruzamiento de demandas internas y externas resultó un estímulo suficiente y decisivo. La aparición en el norte de industrias como la metalmecánica –en la que sobresalió con vigor la producción de automóviles– suscitó un aluvión de multiplicadores internos que condujeron a un autoabastecimiento más denso en el propio sector de bienes de capital. Adherida al incitante mercado de la Europa avanzada, la porción norte de Italia pudo recorrer pautas de industrialización y de cambio económico no detectables en España o México. La comparación Monterrey-Bilbao, véase en Cerutti y Valdalisio (2002); el caso italiano, en Castronovo (1989).

# III. De la revolución al proteccionismo

## A. La revolución: impacto y consecuencias

La vivacidad que el norte de México mostró durante el período 1890-1911 fue abruptamente interrumpida por la revolución. Su estallido golpeó con severidad las áreas productivas bajo el dominio del capital y precipitó la desintegración de un mercado en pleno proceso de definición como mercado nacional: un fenómeno en el que mucho influyeron el uso militar de los ferrocarriles, la caída de la creciente demanda de bienes y servicios, y la impotencia para cubrir el abastecimiento de materias primas estratégicas –como los combustibles– ante el desmantelamiento de las redes de circulación gestadas desde la década del ochenta.

Esta es al menos la imagen que presentan los documentos empresariales, los papeles privados de quienes actuaban cotidianamente frente al mercado<sup>40</sup>. Cuando los ferrocarriles quedaron desquiciados, cuando se tornaron inalcanzables muchas de las franjas del mercado interior que hasta 1912 eran áreas normales de competencia y venta, cuando debieron detenerse las fábricas porque no llegaban el carbón, el petróleo, el mineral de hierro y otros insumos fundamentales, cuando –como en el caso de Cementos Hidalgo– la baja del consumo fue tan pronunciada que ya no tenía sentido poner en marcha otra vez la producción, la conclu-

---

<sup>40</sup> Cerutti (1993).

sión de los empresarios fue terminante: el mercado se había derrumbado.

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

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

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

De los tres grandes nudos de desarrollo empresarial surgidos en el norte desde 1870, el menos afectado fue el asentado en la capital de Nuevo León. Por su condición esencialmente urbana e industrial, y por no ser responsable directo del ejercicio del poder político, el

empresariado de Monterrey logró sobrellevar esta tormenta sociopolítica y militar: su exitoso devenir en el medio siglo posterior a 1930 fue, en buena medida, enmarcado tanto por ese antecedente como por la amplia capacidad de adaptación a las nuevas condiciones que fueron configurándose.

La década del veinte, a su vez, había metido de lleno a este empresariado regional en lo que entonces se llamó *la reconstrucción*. Enrique Krause<sup>41</sup> ha sintetizado el fervor que se desplegó en esos años en la edificación del nuevo orden. En el plano económico, esta política fue particularmente visible desde que asumió Plutarco Elías Calles, en 1924. El reordenamiento global del aparato productivo, financiero y de servicios incluía la implementación de programa carreteros, obras de irrigación e intentos de reestructuración ferroviaria y bancaria<sup>42</sup>.

Pero en el plano sociopolítico la revolución aún arrojaba coletazos. El asesinato de Venustiano Carranza (mayo de 1920), el alzamiento militar y el asesinato de Francisco Villa en 1923, las guerras cristeras y el homicidio

<sup>41</sup> Krause (1981).

<sup>42</sup> En este escenario, reabrió Cementos Hidalgo y, en 1920, fue fundada Cementos Monterrey (véase cuadro de abajo) por una de las familias que más destacaba desde los tiempos de la guerra de Secesión: los Zambrano, a quienes acompañaron en el proyecto otros ilustres apellidos de la burguesía nortea. Ambas empresas estarían destinadas a fusionarse a principios de 1931, en plena crisis mundial, en el nombre de Cementos Mexicanos, CEMEX.

**Accionistas fundadores de Cementos Monterrey (1920).**

<b>Nombre</b>	<b>Acciones</b>
Lorenzo H. Zambrano	2.930
Alberto Zambrano	300
Adolfo Zambrano Sr.	300
Adolfo Zambrano Jr.	300
Salvador E. Zambrano	300
Eugenio Zambrano	127
José Zambrano G.	126
Salvador Madero	800
Alfonso Madero	767
Santiago Belden	225
José A. Treviño	95
Gustavo L. Treviño	80
Elías Villarreal	60

Fuente: Registro Público de la Propiedad y el Comercio del estado de Nuevo León, RPPCNL, libro 3, volumen 16, folio 21, 18 de mayo de 1920.

del candidato presidencial Álvaro Obregón (julio de 1928) generaron un clima de inestabilidad y desorden social que impactaba –a veces de manera muy directa– al mundo empresarial. Hay que sumar a todo esto al menos tres datos más: (a) la creciente movilización de los trabajadores urbanos y mineros, alentados por los cambios institucionales que permitían negociar salarios, contratos colectivos e intervenir al Estado en los diferendos profesionales; (b) la incautación de buena parte del sistema bancario desde los tiempos de Carranza (1916 a 1925); (c) las difíciles negociaciones que se manejaban con los Estados Unidos, cuyo gobierno dudaba en restablecer relaciones normales con tan convulsionado país.

Haber menciona cómo el clima de relativa inestabilidad derivado de la revolución influyó negativamente en la actividad empresarial, especialmente en el sector fabril. La crisis de confianza entre los inversionistas fue una de las consecuencias del temor que despertó tan excepcional hecho histórico, y del “significativo efecto psicológico que tuvo sobre los industriales de México”, pese a que las plantas manufactureras habían soportado escasos daños físicos durante la guerra civil<sup>43</sup>.

La reconstrucción económica procuraba desenvolverse mientras los grupos de poder gestados por la revolución proseguían su lucha por el control del Estado, cuando arreciaba la caída de la producción y exportación del petróleo, y –para agravar la situación– cuando México empezó a resentir desde 1926 un nuevo descenso en los precios de la plata. La década del veinte comenzó y terminó, pues, en medio de severas dificultades económicas: las derivadas del proceso revolucionario, al inicio, y al final, una recesión virulenta, que engazaría con la crisis mundial<sup>44</sup>.

Pese a todo, Monterrey logró restablecer su ritmo a mediados de la década. Mientras desde el Estado se instauraban nuevas políticas económicas, muchas empresas locales –Fundidora de Fierro y Acero, por ejemplo–

<sup>43</sup> Haber (1989, pp.140-41).

<sup>44</sup> Krause (1981).

comenzaron a salir del túnel al que habían entrado en 1913. La recuperación de mediados del decenio del veinte sugiere que los empresarios de Monterrey, no obstante, arribaron a la gran depresión con fuerza parcial<sup>45</sup>.

## B. La década del treinta: las empresas-madre<sup>46</sup>

Después de la reconstrucción posrevolucionaria, la formación de un nuevo Estado obligó a esta burguesía de raíces porfirianas a aceptar una más resuelta intervención gubernamental en la esfera socioeconómica. Entre las respuestas del empresariado deben recordarse: (a) el desenvolvimiento de un sindicalismo bajo su control, dependiente de las propias empresas (*sindicalismo blanco*), lo que en tiempos de Lázaro Cárdenas serviría para limitar la influencia regional de la Confederación de Trabajadores de México, CTM; (b) la organización de la Confederación Patronal de la República Mexicana, COPARMEX, en 1929, que sirvió de contrapeso a organizaciones empresariales más próximas al poder federal y más propensas a subordinarse al nuevo orden.

Ni el Estado nacido de la revolución y sus políticas sociales ni la gran depresión, empero, modificaron algunas muy arraigadas costumbres: (a) la capacidad de

---

<sup>45</sup> Una referencia muy viva la suscribió en tal sentido el acucioso visitador del Banco Nacional de México, Atanasio Saravía. Después de recorrer el centro y el sur del país, llegó a Monterrey en 1926 y su informe a la casa central incluía párrafos tan ilustrativos como los siguientes: "La ciudad de Monterrey es una de las plazas de la República que no obstante el generalizado decaimiento de los negocios se mantiene en plena actividad, sin que se note ningún decaimiento... por el contrario, parece encontrarse prosperando de una manera franca. Sus grandes industrias continúan proporcionándole muy buenos elementos de vida, y, al mismo tiempo que favorecen de manera constante el excedente entre sus exportaciones e importaciones, dan buen movimiento al comercio por las grandes sumas de dinero que demanda la ciudad... Esta vida comercial activa, poco frecuente en la actualidad en muchas plazas del país, ha hecho que en Monterrey tengan más alicientes los capitales bancarios que se encuentran aquí en mayor proporción que en otras plazas" (ARCHIVO HISTÓRICO DEL BANCO NACIONAL DE MÉXICO, AHBMX). *Informe de sucursales*. 25 de marzo de 1926.

<sup>46</sup> Los siguientes apartados están basados en Cerutti y Ortega (1997) y Ortega (2000).

negociar –en diversos términos– con el poder público<sup>47</sup>; (b) el aprovechamiento de la condición semifronteriza de Monterrey con una de las más grandes potencias industriales del mundo; (c) la afirmación de las redes familiares y la diversificación de la inversión que –desde mediados del decenio del treinta– comenzó a engendrar grupos empresariales definidos.

Lo primero se reflejó en 1927, cuando el gobierno del estado de Nuevo León amplió o profundizó una legislación –existente desde 1888– favorable al capital y al específico desarrollo industrial, ley que se anticipó con claridad a las que a escala nacional se sancionarían en los decenios del treinta y cuarenta<sup>48</sup>.

El segundo aspecto se tradujo en la utilización del gas natural como combustible industrial, gracias al gasoducto tendido en 1929 entre Monterrey y el sur de Texas. Esta iniciativa brindaría claras oportunidades de renovación tecnológica, descenso en los costos y otras ventajas que, desde la década del treinta, permitieron competir en un mercado nacional cada vez más protegido<sup>49</sup>.

En lo relativo a las familias, si entre la revolución y el decenio del treinta habían quedado lastimados algunos apellidos y –a la vez– se había estimulado la emergen-

---

<sup>47</sup> Flores (1991).

<sup>48</sup> *Periódico Oficial del Estado de Nuevo León, Ley sobre Protección a la Industria*, 3 de diciembre de 1927. Este ordenamiento declara el fomento industrial como de "utilidad pública". A diferencia de los decretos anteriores, las franquicias se otorgaban no sólo a industrias nuevas sino también a aquellas que ampliaban su tamaño, capital o número de trabajadores. Se concedían hasta por 20 años, eximiendo hasta 75% de los impuestos estatales y municipales.

<sup>49</sup> "El primer ducto (de importancia) construido en el país a finales de la década del veinte fue el que unió San Pedro de Roma, Tamaulipas y la ciudad de Monterrey, el cual entró en operación en 1930. La longitud de este gasoducto pionero fue de 155,2 kilómetros y transportaba 850 mil metros cúbicos diarios de gas a la capital del estado de Nuevo León. Esta línea se conectaba con el gasoducto que cruzaba el río Bravo desde Roma, Texas, y que provenía del campo de gas de Jennings, condado de Zapata. La extensión total de la línea en ambas fronteras (...) fue aproximadamente 232 kilómetros" (Flores y Dávila, 1996, pp.6-7). Fue formada entonces la Compañía Mexicana de Gas S.A., subsidiaria de la United Gas Company con oficinas en Houston. Según Vizcaya Canales (1995, p.122), la distribu-

cia de otros nuevos (Santos, alimentos; Benavides, comercio), durante el mismo decenio surgieron casos como los Maldonado (papel) y los Clariond (productos livianos y metálicos). Todos estos apellidos, como los que aparecieron en la década del cuarenta (Lobo, derivados del petróleo; Ramírez, sector automotor) estaban destinados a integrarse por una u otra vía con las familias fundadoras de la industria y, así, renovar y fortalecer el sistema de redes familiares que se manejaba en el mundo de los negocios desde antes de 1890.

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

El caso más conocido y popular fue Cervecería Cuauhtémoc, que desde 1936 –y favorecida por una nueva legislación<sup>50</sup>– comenzó a transformar sus departamentos internos en empresas autónomas. En menos de diez años estableció Malta S.A., para proveerla de materia prima; Empa-

---

ción del gas comenzó "en el verano de 1930, con una notable reducción en las cuotas por el servicio". "La llegada del gas natural desde los campos de Mirados, Texas (fue) un acontecimiento (de) fundamental importancia para el futuro desarrollo de Fundidora de Monterrey y del resto de la industria regiomentana, ya que este combustible era de mejor calidad y precio. Además, las dificultades de abastecimiento serían eliminadas: su transportación no requería el uso de ferrocarriles que seguían siendo ineficiente". Garza Martínez (1988, p.50).

<sup>50</sup> *Periódico Oficial*, Ley sobre Franquicias a la Constitución de Nuevas Sociedades Anónimas, 16 de mayo de 1934. Beneficiaba exclusivamente a las

ques de Cartón Titán, destinada a producir las cajas para embalar cerveza; Almacenes y Silos, bodegas requeridas para el almacenaje de sus productos; y finalmente fundó Productores de Lúpulo, que elaboraba insumos para su utilización final

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

Fundidora de Fierro y Acero –productora de acero y hierro, abastecedora de los ferrocarriles, fabricante de estructuras metálicas y gran empresa minera– siguió un proceso similar que, como en los dos casos anteriores, podría resumirse así: (a) integración vertical a través de empresas jurídicamente independientes; (b) cobertura del mercado nacional en términos crecientemente oligopólicos, (c) instalación de plantas en otros lugares del territorio mexicano.

En realidad, estas *empresas-grupo* (o grupos nacidos de *empresas-madre*) intensificaban *su ciclo de adaptación* al nuevo régimen político, superaban la crisis de 1929 y comenzaban –con evidente plasticidad– a usufructuar el aparato de protección, subsidios, concesiones, créditos y consumo dirigido que montaba un Estado dedicado, con el mayor énfasis, a estimular la industrialización en México. Y aunque la estructura administrativa y productiva era más compleja, los protagonistas fundamentales seguían siendo, con mucha frecuencia, las familias fundadoras, sus conocidos de

---

sociedades industriales o las que fomentaran la industria en Nuevo León y eximía del pago de 75% de los derechos de inscripción (en el Registro Público de la Propiedad) a los inmuebles en que se montara la fábrica o el organismo de fomento industrial.

**Cuadro 4. Accionistas de Cervecería Cuauhtémoc en 1941**

Nombre	Acciones preferentes-A	Acciones preferentes-B
Jesús Sada Muguerza	2.315	2.000
Porfirio R. González	1.448	1.250
Genaro de la Fuente	1.157	1.000
Eugenio Garza Sada	782	675
Antonio Muguerza	810	700
Luis G. Sada	868	750
Roberto Garza Sada	695	600
Francisco Treviño Garza	464	400
Francisco G. Sada	1.213	875
Alfonso R. Muris	2.026	1.750
Josefina de Schneider	1.400	
Sociedad Financiera Mexicana	3.000	
Crédito Industrial de Monterrey S.A.	600	
Banco Capitalizador de Monterrey S.A.	400	
La Nacional, Cía de Seguros	250	
"La Provincial", Cía de Seguros	175	
Otros		

Fuente: RPPCNL, vol.104, folio 140, 1941.

siempre y algunos apellidos emergentes en tan críticos años. El cuadro 4 muestra la lista de principales accionistas de Cervecería Cuauhtémoc, en 1941.

Otra forma de enfrentar inestabilidad y crisis fue la fusión. Se unían empresas y, por consiguiente, se unían o reunían familias. Dos empresas que se imbricaron en 1931 dieron luz a un nombre destinado a ser mundialmente famoso a finales del siglo XX: Cementos Mexicanos S.A.<sup>51</sup>. John Brittingham y sus asociados de La Laguna y Monterrey (Mariano Hernández, Antonio Muguerza) se agruparon/protegieron con la familia Zambrano, como bien lo indicaba en 1934 el Consejo de administración de CEMEX (véase cuadro 5).

### C. Guerra y crecimiento acelerado

En el desarrollo más contemporáneo de los grupos industriales regiomontanos, desde 1940 pueden entreverse dos momentos de gran expansión: (a) después de la segunda guerra mundial (finales del decenio del 40 y década del cincuenta); (b) los años del *boom* petrolero mexicano (1976-1981).

<sup>51</sup> Datos sobre la fusión en Barragán y Cerutti (1993, pp.146-48).

**Cuadro 5. Cementos Mexicanos: Consejo de administración (1934)**

Directivo	Cargo	Procedencia
John F. Brittingham	Presidente honorario	Cementos Hidalgo
Lorenzo H. Zambrano	Presidente ejecutivo	Cementos Monterrey
Mariano Hernández	Vicepresidente	Cementos Hidalgo
Matías Elizondo	Secretario	Cementos Hidalgo
Adolfo Zambrano	Tesorero	Cementos Monterrey
Rodolfo F. García	Primer vocal	Cementos Hidalgo
Rodolfo M. Garza	Segundo voca	Cementos Monterrey
Fritz F. Niggli	Tercer vocal	Cementos Hidalgo
José Zambrano Gutiérrez	Cuarto vocal	Cementos Monterrey
Antonio Muguerra	Quinto vocal	Cementos Hidalgo
Victor Lachica	Sexto vocal	Cementos Monterrey
José Zurita	Séptimo vocal	Cementos Hidalgo
Guillermo Zambrano	Octavo vocal	Cementos Monterrey
Jorge Muñoz	Noveno vocal	Cementos Hidalgo
Prisciliano Elizondo	Suplente	Cementos Monterrey
Eduardo G. Brittingham	Suplente	Cementos Hidalgo
Thomas Williams	Suplente	Cementos Monterrey

*Fuente:* AB, correspondencia, 1934.

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

Surgieron o se desarrollaron, así, numerosas empresas ligadas a la metálica básica, los minerales no metálicos, la fabricación de productos metálicos y eléctricos, entre otros ramos: Hojalata y Lámina (HYLSA, 1943, productora de acero); Celulosa y Derivados (CYDSA, 1945, petroquímica); Trailers Monterrey (1946, fabricante de remolques y vehículos de transporte); Protexa (1947, inició con impermeabilizantes y continuó con tuberías, para rematar con plataformas submarinas); Manufacturas Metálicas Monterrey y Conductores Monterrey (1956).

Muchas de estas empresas prosiguieron su expansión, tanto vertical como geográfica, hasta reforzar su presencia nacional. Hacia finales de la década y princi-

pios de la siguiente se profundizó el desenvolvimiento de ramas dedicadas a bienes de capital. En el decenio del sesenta irrumpieron los productos electrónicos y se expandió la industria automotriz y de transporte.

Las viejas familias no dejaban de afirmarse. Los difíciles años de la década del veinte y los tumultuosos años del decenio del treinta habían quedado atrás. Supervivencia y adaptación –ejercicios particularmente experimentados durante las guerras civiles y la revolución– habían funcionado. Se abría, ahora, mientras la lejana Europa estaba en guerra, una nueva etapa de crecimiento. Cuando se constituyó Hojalata y Lámina<sup>52</sup> (29 de junio de 1942) los principales accionistas tenían un sólido tronco común: Cervecería Cuauhtémoc/Vidriera Monterrey (véase cuadro 6).

Es evidente y verificable que durante el período *sustitutivo de importaciones* la industria presentó en Monterrey un rápido crecimiento, muy por encima de la media nacional. El proteccionismo, acentuado después de la segun-

**Cuadro 6. Accionistas fundadores de HYLSA (1942)**

Nombre	Acciones preferentes	Acciones ordinarias
Jesús Sada Muguerza	3.000	1.500
Roberto Garza Sada	3.000	1.500
José Muguerza	3.000	1.500
Roberto G. Sada	3.000	1.500
Antonio Muguerza	3.000	1.500
Eugenio Garza Sada	3.000	1.500
Cerveza Monterrey S.A.	2.000	1.000

Fuente: Registro Público de la Propiedad del Estado de Nuevo León, RPPNL, libro 3, vol. 108, folio 342.

<sup>52</sup> Sobre el surgimiento de HYLSA puede consultarse Rodríguez y Rojas Sandoval (1988), y Toledo Beltrán y Zapata (1999). Estos últimos autores hacen el siguiente recuento sobre quienes dirigían HYLSA: "Los empresarios que tomaban las decisiones eran Eugenio y Roberto Garza Sada -hijos de Isaac Garza, uno de los fundadores de Cervecería Cuauhtémoc-, el primero gerente de la cervecera (mientras que) Roberto (era) encargado de negocios periféricos de ésta (Malta S.A., Empaques de Cartón Titán S.A., y Fábricas Monterrey S.A.), ambos miembros fundadores (y) del consejo de administración de Hojalata y Lámina. Para los propósitos operacionales, se hizo cargo de realizar el proyecto de la planta el ingeniero Camilo G- Sada -hijo de Francisco G. Sada (1856-1945), gerente de Cervecería Cuauhtémoc hasta 1938-, quien fue nombrado gerente de HYLSA por el consejo de administración en octubre de 1942". Toledo Beltrán y Zapata (1999, I, p.207).

da guerra mundial, aunado a una impresionante cantidad de acciones gubernamentales –tanto a escala federal como provincial y municipal<sup>53</sup>–brindaron un ambiente propicio para el desenvolvimiento fabril<sup>54</sup>.

Entre 1940 y 1960 se manifestó el segundo auge industrial de Monterrey y su área metropolitana. El crecimiento se caracterizó por una decidida concentración del capital en un número reducido de empresas y por una mayor especialización productiva, una sectorización dirigida a la producción de bienes intermedios, de capital y de consumo duradero<sup>55</sup>. Urbe que sobresalía desde principios de siglo, Monterrey generó en 1940 7,2% del PB industrial del país (con 3,4% de los establecimientos fabriles y 4,9% del personal ocupado). Hacia 1950, su participación había pasado a 7,8%, mientras que en 1960 se acercaba a 10%<sup>56</sup>.

El período fue dominado de manera sensible por grandes plantas que ya habían vivido procesos de expansión vertical y geográfica, con nítida presencia nacional. Fue en esta década del sesenta cuando el proceso de crecimiento impulsado por el sector manufacturero tomó, según Menno Vellinga, las siguientes características: (a) cambio continuo hacia ramas modernas, intensivas en capital, para la producción de bienes intermedios y de capital; (b) acentuación de

---

<sup>53</sup> Incluía desde inversiones en infraestructura hasta participación pública en industria estratégicas, y desde estímulos fiscales hasta una agresiva política arancelaria.

<sup>54</sup> Los empresarios de Monterrey ejercieron una importante participación en el aprovisionamiento de los energéticos requeridos para sus procesos productivos. En 1943, doce empresas del grupo orientado por Cervecería Cuauhtémoc instalaron una planta generadora de electricidad. Luego, ante los problemas de abastecimiento de gas ocasionados por la segunda guerra, decidieron tender otro gasoducto desde la línea del río Bravo a Monterrey, que comenzó a operar en 1947. Intervinieron en este proyecto firmas vinculadas a la misma cervecera, a Fundidora de Fierro y Acero y a Cementos Mexicanos.

<sup>55</sup> Ortega (2000).

<sup>56</sup> Sobrino (1995). El incremento demográfico de la ciudad entre 1940 y 1960 –y lo que comenzó a perfilarse ya como su área metropolitana– fue de 337%. Destacaba entonces lo que algunos especialistas han denominado “primera fase del fenómeno de metropolización de las grandes ciudades latinoamericanas”. García Ortega (1988).

la concentración y centralización de capital, muy superior a la que se perfilaba en otras áreas fabriles de México; (c) la industria encauzaba su organización como grupo, anticipando las grandes transformaciones que en el decenio del setenta desembocarían en los conglomerados de estilo estadounidense<sup>57</sup>.

Hacia 1950, la presencia de productos livianos o de consumo inmediato había caído en términos relativos frente a los intermedios o de capital: estos últimos representaban más de 50% del valor producido y del PB industrial de la ciudad. Textiles, vestido, cuero y calzado, artículos de madera, habían descendido notoriamente. Novedades llamativas resultaron la industria del papel, cuyos capitales aumentaron 35 veces entre 1940 y 1960, y la del tabaco: sus inversiones se quintuplicaron y llegó a aportar 21% del PB industrial de Monterrey a finales de la década del cincuenta<sup>58</sup>.

Los bienes intermedios y de capital – a la par que incrementaban su peso relativo– se concentraban en ramas con una prolongada historia local o, también, en otras que habrían de tornarse decisivas tras la crisis de 1982: sobresalían minerales no metálicos, metálica básica y automotriz. El desenvolvimiento de los minerales no metálicos se sustentaba en cemento y vidrio, apoyándose en *empresas-madre* surgidas a principios de siglo (Cementos Hidalgo/Cementos Monterrey y Vidriera Monterrey), y en

---

<sup>57</sup> Vellinga (1988). El esquema de “la causación circular del proceso acumulativo”, insinuado por Gunnar Myrdal en 1957, parece aplicable a Monterrey. Al describir un panorama de ascendente desequilibrio entre diferentes espacios regionales de un Estado-nación, Myrdal sugería que la región que dispone de ciertas ventajas iniciales tiende a aumentarlas en un proceso de *causación acumulativa* que atrae de otros espacios tanto inmigrantes altamente entrenados como capitales, genera economías de escala y mayores niveles de ingreso con el correspondiente ahorro interior. Sería durante las primeras etapas del desarrollo cuando las ventajas acumulativas tienden a concentrarse en regiones aptas para (o capaces de) inaugurar altas tasas de crecimiento económico. Myrdal intentaba con estas inferencias delinear “la teoría del subdesarrollo y del desarrollo al que todos ansiamos llegar”. Myrdal (1979, cap.II).

<sup>58</sup> La relevancia de estas dos ramas radica en la importancia de su posterior desarrollo: fueron el origen de Cigarrera La Moderna y del Grupo Maldonado (que derivó en COPAMEX, en la actualidad el segundo consorcio papelerero privado de México).

respuesta a la demanda vigorosa provocada por la acelerada urbanización de la sociedad mexicana. Si bien la cantidad de establecimientos de este tipo no se modificó en forma sustancial, el capital invertido entre 1940 y comienzos del decenio del sesenta se multiplicó en 1.500%<sup>59</sup>.

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

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

---

<sup>59</sup> Estimaciones basadas en Sobrino (1995).

## D. Los gloriosos años sesenta y las vísperas<sup>60</sup>

Tan prolongado proceso de maduración empresarial y productivo se expresó con plenitud en la década del sesenta, en concordancia con el último tramo del *milagro mexicano*. Si en 1960 Monterrey aportó casi 10% del PB industrial del país, en 1970 alcanzó su máximo histórico: 10,4%. La tasa anual de crecimiento en Monterrey era de 8,5%, mientras que a escala nacional fue de 8,1%<sup>61</sup>.

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

Operando en un escenario de firme protección al mercado interno y extrema intervención estatal, las industrias que más contribuían al valor agregado hacia 1970 respondían a siete actividades: metálica básica (20% del total); productos minerales no metálicos (12,2%); productos químicos (11%); tabaco (9,2%); alimentos (8,8%); productos metálicos excepto maquinaria y equipos de transporte (7%); y maquinaria, aparatos, accesorios y artículos eléctricos y electrónicos (6,8%). Este grupo de sectores representaba 75% del producto PB industrial local en 1970, y concentraba 64,2% de la fuerza de trabajo ocupada en la industria de transformación<sup>62</sup>.

La antigua y siempre renovada industria metálica básica absorbía más de 15 mil trabajadores, y durante el lapso 1960-1970 había operado a una tasa media anual de crecimiento de casi 12%. Minerales no metálicos ocupaba casi 19 mil asalariados, con tasas anuales promedio de

<sup>60</sup> Los siguientes apartados están basados en Palacios (2000) y Palacios y Cerutti (1998).

<sup>61</sup> Garza (1995, p.132).

<sup>62</sup> CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS (1975). *Boletín Bimestral*. Universidad Autónoma de Nuevo León, no. 73, febrero.

crecimiento, entre 1965 y 1970, poco menor a 13%. Bueno es reiterar que cinco de las siete actividades indicadas se dedicaban, sobre todo, a la fabricación de insumos y bienes intermedios; es decir, abastecían el propio proceso productivo. Las siete ramas, además, eran encabezadas por grandes empresas que se habían fundado entre finales del siglo XIX y los primeros cuarenta años del siglo XX<sup>63</sup>.

En resumen, en vísperas de la fase crítica del período sustitutivo<sup>64</sup> (y de la muy específica respuesta que protagonizó México, con una formidable expansión de la producción petrolera), Monterrey había logrado consolidarse como polo fabril aplicado a la producción de insumos industriales y bienes de consumo duradero. Las *empresas-madre* y sus grupos comenzaban a cerrar un proceso de acumulación sustentado en una alta especialización productiva, con claros signos de madurez en cuanto a integración vertical.

Pero el propio devenir empresarial empezaba a insinuar la necesidad de una profunda reorganización. Entre 1970 y la crisis de 1982, precisamente, se constituyó en Monterrey, en términos formales, un importante número de *conglomerados* o *corporativos*. En su enorme mayoría, es menester insistir, sus raíces se remontaban a las empresas pioneras de principios de siglo o a las *empresas-madre* que aparecieron entre 1930 y 1950.

---

<sup>63</sup> Fundidora de Fierro y Acero, Vidriera Monterrey, Vidrios y Cristales, Galletera Mexicana, Cementos Mexicanos, Cigarrera La Moderna, Hojalata y Lámina, HYLSA, Industrias Metálicas Monterrey, Protexa, Manufacturas Metálicas Monterrey, Conductores Monterrey, Celulosa y Derivados y Papelera Maldonado, entre las principales.

<sup>64</sup> En el período 1940-1960 debe relatarse un elemento tan estratégico como distintivo de Monterrey a escala de las sociedades latinoamericanas: la puesta en marcha y el desarrollo de una institución especializada en la formación de cuadros gerenciales y técnicos. La fundación y el desenvolvimiento del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, ITESM, supuso el diseño y construcción de una auténtica fábrica de recursos humanos destinados a cubrir las necesidades del mismo sector empresarial. El *TEC* fue creado en 1943 a instancias de Eugenio Garza Sada: un empresario que -por su extracción familiar, por su carrera como capitán fabril y por su trágica desaparición- constituye aún una especie de símbolo en el entorno regional. Según Barragán (1981, p.75), el desarrollo del ITESM "ha buscado, en primer lugar, formar los técnicos necesarios para la aplica-

Los mecanismos organizativos previos –que venían experimentándose desde la década del treinta– y una densa capacidad financiera favorecieron este fenómeno, acelerado además por los signos evidentes de agotamiento que presentaba el modelo proteccionista o sustitutivo de importaciones. Desde la integración esencialmente vertical se apuntó con énfasis a la ya antigua experiencia de la inversión diversificada, poniendo en marcha un ciclo que tendía a compensar las limitaciones sectoriales del propio mercado interior.

El Estado contribuyó a fomentar la reestructuración empresarial. Hubo incentivos fiscales que alentaron el estatuto formal de los corporativos, como la Ley de Sociedades de Fomento promulgada en junio de 1973 que concedía subsidios fiscales para auspiciar “la integración de empresas en grupos denominados unidades de fomento”. Desde mediados del decenio del setenta, entonces, la legislación favoreció la aparición de conglomerados sustentados en grandes empresas y de grupos financieros-industriales, que consolidarían resultados económicos, financieros y fiscales<sup>65</sup>.

---

ción en nuestro país de métodos industriales y comerciales extranjeros, para después investigar tecnologías propias aplicables a la producción”. Al morir Eugenio Garza Sada (septiembre de 1973, treinta años después de la apertura del instituto), habían egresado más de 8 mil profesionales en campos tales como ingeniería y administración “además de muchos miles más en carreras subprofesionales y como técnicos medios”. En aquel momento, el TEC sumaba 12 mil estudiantes. Mendirichaga (1982, p.243). La expansión posterior del ITESM (nacional e internacional, entre mediados de la década del setenta y el 2000), ha resultado impresionante.

<sup>65</sup> “Las Sociedades de Fomento fueron consideradas en un decreto presidencial de 1973, que alentó la creación de las mayores ‘empresas tenedoras’ (*holding*) de los grupos ya constituidos, destacando a manera de ejemplo ALFA y VISA (...). Las dos facultades (subsidios fiscales) que otorgaba el decreto eran: (a) compensar utilidades de empresas del grupo con pérdidas de otras cumpliendo el requisito de que las utilidades sobrantes fueran reinvertidas. Si estas utilidades era reinvertidas en un plazo no mayor de 30 días, entonces quedaban exentas 100% del pago de los impuestos respectivos; (b) comprar acciones de empresas, invertir capital en ellas y venderlas posteriormente por medio de la Bolsa de Valores, quedando exentas totalmente de los impuestos respectivos” (Basave Kunhardt, 1996, p.85). Como ha sido habitual, algunas empresas de Monterrey estaban anticipándose a los cambios que trajo esta legislación. Hacia 1970, Cementos Mexicanos había sufrido un profundo cambio: de empresa eminentemente local/regional se había convertido en multirregional, contaba con cinco plantas y una capacidad de producción de 1,2 millones de toneladas. En ese

Algunos de los más famosos conglomerados (ALFA, Protexa, Vitro, VISA) diversificaron de manera ostensible su base de operaciones e incursionaron con vigor – durante la década del setenta– en alimentos, banca, turismo y bienes raíces. Otros, como Cementos Mexicanos, prefirieron mantener una fuerte especialización. Pero uno de los rasgos típicos de estos corporativos –en la senda abierta por las *empresas-madre* y sus grupos– seguía siendo el fuerte predominio unifamiliar o la influencia de unas pocas familias. En casi todos los casos, descendientes de los apellidos fundadores o sus colegas de los decenios del treinta y cuarenta<sup>66</sup> mantenían la dirección o influían en el liderazgo (véase cuadro 7).

Al investigar el período 1970-1982 y explicar la aparición de grandes conglomerados, Lyliá Palacios observó así mismo que esta tendencia quedaba envuelta y matizada por numerosas actividades paralelas implementadas por miembros de una misma familia empresarial. Para esclarecer este comportamiento, Palacios utilizó el concepto *formaciones empresariales*: alude a un comportamiento o estrategia *centrados en un mismo apellido* (Sada, Zambrano, Garza Sada,

---

contexto solicitó consultoría a Cresap, McCormick & Paget para que propusiera alternativas de modernización administrativa. El resultado fue la adopción de un esquema corporativo comparable con el descrito por Alfred Chandler: las unidades productivas se administrarían de manera independiente y tendrían como denominador común una estructura gerencial de soporte formada por el director general y un cuerpo de especialistas en las áreas de finanzas, mercadotecnia, relaciones y servicios técnicos, entre otras. A partir de ese momento, la empresa comenzó a ser conocida como Grupo Cementos Mexicanos S.A. Véase Barragán y Cerutti (1999, pp. 4 y 5).

<sup>66</sup> Vellinga concluía en 1979: “En el transcurso del proceso de desarrollo económico, las familias empresariales han diversificado mucho sus intereses, expandiendo sus corporaciones en forma vertical y horizontal (...) Entre los principales empresarios de Monterrey estos intereses a menudo están interrelacionados y todavía más concentrados por parentesco y por alianzas matrimoniales. El sector empresarial ha llegado a convertirse en un grupo de estrecha urdimbre con características de comunidad y señales de fuerte solidaridad”. Vellinga (1989, p. 110) y Flores y Dávila (1996, p. 13), tras citar a Roderic Camp (1995) y reconocer que el enlace entre familias “ha permitido que el control económico de los grupos industriales se continúe manteniendo”, matizan el análisis al recordar que “existen otras características importantes de mencionar que han permitido que este control siga siendo familiar”. Y señalan tres: (a) el financiamiento “por medio

Clariond, Lobo, Maldonado, Santos), pero bifurcados entre la atención de sus propias empresas especializadas y la integración (vía acciones o participación en consejos directivos) en empresas comandadas por otras familias o cimentadas en otros capitales. "Como núcleos familiares", señala Palacios, estos apellidos locales fueron especializándose en torno a ciertas líneas empresariales, pero como individuos participaron y participan en "inversiones altamente diversificadas".

Esta combinación de propiedad familiar e inversiones en múltiples actividades empresariales –dentro de un mismo grupo parental– ha sido (al menos desde el porfiriato) el cemento de un tejido socioeconómico reforzado, a su vez, por las múltiples alianzas matrimoniales. Redes familiares y entrelazamiento empresarial –parece evidente– han alimentado, y siguen nutriendo, la alta capacidad de respuesta y de adaptación que este conjunto de propietarios norteños suele ofrecer ante las crisis, los cambios y coyunturas detonados a lo largo de una historia que ya es secular.

**Cuadro 7. Grupos empresariales y predominio familiar (1969-1981)**

Grupo empresarial	Familias propietarias/hegemónicas	Año de fundación
Cementos Mexicanos*	Zambrano Gutiérrez/Zambrano Treviño	1969
CYDSA*	Sada Zambrano/González Sada	1970
ALFA*	Garza Sada/Garza Lagüera	1974
COPAMEX**	Maldonado Elizondo	1976
IMSA **	Clariond Reyes/Canales Clariond	1976
VISA*	Garza Sada/Garza Lagüera	1976
Vitro*	Sada Zambrano/Sada González	1979
Protexa**	Lobo Morales/Lobo Villarreal	1980
Gamesa **	Santos González/Santos de Hoyos	1980
AXA***	Garza Garza/Garza Herrera	1981
Proeza*	Zambrano Gutiérrez/Zambrano Lozano	1981
Gruma ***	González Moreno/González Barrera	1981
Ramírez**	Ramírez González/Ramírez Jáuregui	1981

\* Familias empresariales procedentes del porfiriato o antes.

\*\* Familias empresariales que surgen entre 1910 y 1950.

\*\*\* Familias que destacan después de la década del cincuenta.

Fuente: RPPCNL, sistematizado en Lylia Palacios (2000).

de la reinversión de capital proveniente del mismo núcleo familiar"; (b) la participación accionaria en los principales bancos nacionales, fuente de recursos económicos externos a las propias empresas; (c) las coinversiones con extranjeros.

Los conglomerados de la década del setenta (como las sociedades anónimas de 1895 ó las alianzas estratégicas de finales del siglo XX) pueden definirse como *respuestas a una coyuntura específica*, signada en este caso por las fisuras que el modelo sustitutivo de importaciones comenzaba a mostrar. Esto ocurría, además, mientras se cernía la crisis internacional del petróleo, que se profundizó con la desaceleración económica en los principales países industrializados (1974-1975).

Si se detiene la mirada en los años 1970 a 1976, México manifestaba con claridad señales de agotamiento del modelo sustitutivo que, a su vez, golpeaba sobre el sistema político y las relaciones entre el Estado y los empresarios de Monterrey. Espiral inflacionaria, endeudamiento externo, incertidumbre, falta de confianza y conflictos sociales remataron con una formidable devaluación, en 1976, la primera en décadas. El debilitamiento del ritmo económico arrastró a una virtual paralización, en coincidencia con la salida de uno de los presidentes menos simpáticos al sector empresarial de Monterrey: Luis Echeverría Álvarez<sup>67</sup>.

Pero entre 1977 y finales de 1981 México se lanzó a la explotación y exportación de petróleo y –a diferencia de Brasil o Argentina– atenuó o postergó la crisis. Los efectos de la devaluación de 1976 fueron superados con rapidez, las relaciones entre el Estado y estos empresarios del norte mejoraron, y una enorme inyección de recursos públicos y de créditos extranjeros brindó extraordinaria liquidez al mercado interior<sup>68</sup>.

---

<sup>67</sup> En septiembre de 1973 fue asesinado el empresario Eugenio Garza Sada durante un frustrado intento de secuestro por la guerrilla urbana. La virulencia del conflicto entre los empresarios regiomontanos y el presidente de la nación llevó a que los primeros responsabilizaran del suceso al gobierno de Luis Echeverría.

<sup>68</sup> La oferta de crédito externo parecía ilimitada. Un ejemplo fue las "líneas de crédito abiertas" para las grandes empresas. La presencia de bancos extranjeros en el país casi se duplicó en pocos años: en 1972 eran 554 bancos con registro legal para operar en México y para 1979 la cifra rebasaba los 940. Basave Kunhardt (1996, p. 76).

Hacia 1978, la recuperación de la industria de Monterrey era visible: había crecido más de 14% respecto al año anterior. En orden de importancia, las ramas que mejor desempeño obtuvieron fueron fabricación de maquinaria, aparatos, accesorios y artículos eléctricos, junto con autopartes y metálica básica<sup>69</sup>. Y, sobre todo, con el auge petrolero se desarrolló con énfasis la petroquímica secundaria, cuyas raíces habían sido sembradas en la década del cuarenta. Grupos con base en Monterrey –ALFA, Protexa y CYDSA– elaboradores de productos (poliuteranos, impermeabilizantes, fibras químicas) que requieren derivados del petróleo, se vieron ampliamente beneficiados. Protexa, estrechamente vinculada a Petróleos Mexicanos, PEMEX, y dedicada a la construcción de plataformas submarinas de exploración, tuberías subterráneas y submarinas y bienes conexos, resultó un caso espectacular.

Para la mayoría de los grandes corporativos fueron años de notorio crecimiento y expansión. El auge económico y la sólida posición de los grupos más fuertes sirvieron para modernizar, en algunos casos los sistemas productivos y ampliar la capacidad instalada. Cementos Mexicanos, CEMEX, siempre bajo el liderazgo de la secular familia Zambrano, creció bajo el estímulo del auge petrolero y los programas de edificación habitacional. Entre 1977 y 1981, CEMEX duplicó su producción (desbordando los siete millones de toneladas anuales), cuadruplicó sus ventas y multiplicó once veces sus utilidades<sup>70</sup>.

En 1980, la producción industrial de Monterrey subió 10,6% respecto a 1979. En 1980, además, Monterrey era la segunda ciudad fabril del país: representaba 25% de la industria asentada en la enorme ciudad capital y sus prolongaciones hacia el valle de México, y equivalía al valor conjunto generado por Guadalajara, Toluca y Puebla.

La fácil disponibilidad de recursos, los notorios estímulos gubernamentales y el acceso a créditos ex-

---

<sup>69</sup> *Boletín Bimestral*, no. 97, febrero de 1979.

<sup>70</sup> *El Norte*, 2 de abril y 15 de mayo de 1982.

ternos en dólares habían permitido crecer con rapidez bajo el paraguas del auge petrolero; pero, también, endeudarse. El derrumbe de los precios del petróleo y la devaluación de 1982 abrieron paso a una de las peores crisis de la economía mexicana en el siglo XX.

## IV. | 1982: el fin del proteccionismo

### A. La gran crisis

Contenida durante una década, evaluada por algunos como crisis de transición hacia un nuevo patrón o régimen de acumulación<sup>71</sup>, la crisis de 1982 terminó de demoler el modelo de desarrollo forjado en los decenios del treinta y cuarenta del cual tan representativo fue el caso mexicano. El carácter estructural del fenómeno se extendió hacia todas las sociedades latinoamericanas que se habían impuesto como meta la industrialización protegida con amplia intervención estatal<sup>72</sup>. En México, una marcada subordinación a la producción y exportación petroleras propició que la crisis se demorara, que aterrizara –luego– con la caída de los precios del petróleo (a partir del segundo semestre de 1981) y rematara con otra aguda devaluación, a la que siguió la moratoria en el pago de la deuda (febrero de 1982)<sup>73</sup>.

La crisis, la más aguda desde 1929, resultó por otro lado el prolegómeno a un profundo proceso de reestructuración tanto del aparato productivo como de los mecanismos de organización empresarial, reconversión orientada a operar en un nuevo escenario económico internacional. Gran parte de las empresas manufactureras no sólo debieron recuperarse en términos financieros: tuvieron que emprender,

---

<sup>71</sup> Valenzuela (1986); Guillén (1990).

<sup>72</sup> Pérez (1996); Peres (1998).

<sup>73</sup> Lustig (1994).

a la vez, una serie de cambios, un proceso de adaptación acelerado a tendencias más generales que tornaban prioritario el mercado mundial, la integración económica plurinacional y lo que tiempo después habría de conocerse como *globalización*.

¿Cuál era el panorama general de la gran industria y de los más poderosos conglomerados en Monterrey en 1982? ¿En qué condiciones tomó la crisis a los grandes corporativos? La industria regiomontana se contó entre las más afectadas en México. Según organismos empresariales, al finalizar 1982 presentaba 40% de capacidad ociosa, y la inversión había caído en una proporción similar. La contracción se manifestó, así mismo, en la reducción de sus importaciones: 60% menos que en 1981 (de 1.333 millones de dólares a 547), casi el doble del promedio nacional (35%)<sup>74</sup>.

Y la deuda del conjunto empresarial – que había obtenido préstamos externos sumamente baratos durante la década del setenta– se cuadruplicó en términos de pesos nacionales por las sucesivas devaluaciones registradas en 1982. Si el empleo descendió en forma inmediata en términos globales entre 10% y 15%, las abultadas nóminas de empleados de alto nivel, ejecutivos y gerentes registraron un explosivo número de despidos. Dedicada desde décadas atrás a una especialización productiva orientada a bienes intermedios, duraderos y –parcialmente– de capital, la industria local fue sacudida de manera más aguda que la de otras regiones del país<sup>75</sup>.

Casi toda la década del ochenta tuvo componentes profundamente recesivos para la industria de Monterrey: entre 1980 y 1988 presentó un comportamiento negativo (-1,1% anual) frente al levemente positivo que mos-

<sup>74</sup> Mendirichaga (1989, pp.148-49).

<sup>75</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 %). Las dos empresas más importantes en metálica básica (HYLSA y Fundidora de Fierro y Acero) debieron cancelar planes de expansión. *Boletín Bimestral*, 123, mayo de 1983.

traba el promedio nacional (0,8%). La participación global en el PB industrial disminuyó de 10,2% (1980) a 8,8% en 1988<sup>76</sup>.

El inicio de la liberalización comercial y el ingreso de México en el GATT (1986) puso fin al mercado cautivo y, con ello, a las numerosas ventajas que usufructuaban estos grupos económicos dentro de las fronteras nacionales. Los grandes conglomerados se vieron obligados a enfrentar el muy serio problema de la deuda externa. ALFA, uno de los más comprometidos con el auge petrolero, declaró la imposibilidad de pagar a sus acreedores 2.300 millones de dólares y –como harían varios conglomerados– se apresuró a abandonar sectores como turismo, bienes raíces y otros servicios. En 1986 debió cerrar la legendaria Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey (estatizada en el decenio del setenta) que había comenzado a operar casi cuarenta años antes que otra siderurgia de leyenda: Volta Redonda<sup>77</sup>.

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

---

<sup>76</sup> Garza (1995, p.139).

<sup>77</sup> Aunque el Estado anunciaba su retirada –cumplida sobre todo desde 1985– se vio obligado a intervenir en defensa de no pocas de estas grandes empresas. Es que, en cierta forma, continuaba presionado por una inercia que llevaba décadas, y que se había acentuado en la década del setenta cuando pretendió alargar el ciclo de vida del modelo sustitutivo. Entre 1982 y 1985 se aplicaron medidas destinadas a atenuar la deuda de los grupos privados, refinanciar sus pasivos, facilitar la entrada de capitales externos para aliviarlos, condonar intereses moratorios, disminuir la presión fiscal, absorber porciones de la deuda privada y garantizar su reestructuración ante organismos internacionales. Todos estos instrumentos fueron ampliamente usados por los empresarios de Monterrey, cuya deuda externa representaba la tercera parte del total de la deuda privada mexicana. Lustig (1994; *Estrategia*, 67, enero-febrero de 1986, p. 48).

## B. Globalización y respuesta empresarial

Según Celso Garrido y Wilson Peres<sup>78</sup>, los grandes grupos y empresas de capital nacional fueron "el resultado más avanzado" que dejó en Latinoamérica la sustitución de importaciones dentro del "universo de las empresas privadas nacionales". Después de quince años de reformas estructurales –derivadas en general de la crisis de 1982, aunque anticipadas en Chile durante la segunda porción de la década del setenta– esos grandes grupos económicos<sup>79</sup> "continúan siendo actores decisivos en la economía de los países de la región".

Esta inferencia parece ampliamente aplicable a Monterrey, aunque habría que efectuar dos precisiones: (a) Monterrey y su empresariado contaban con medio siglo de experiencia cuando apareció la *sustitución de importaciones* (así como habían surgido, también, los parques fabriles de Sao Paulo, Buenos Aires, Puebla o el valle de México)<sup>80</sup>. En todo caso, la sustitución de importaciones *terminó de facilitar* un crecimiento sin precedentes; (b) el obvio aprovechamiento del modelo implementado durante los decenios del treinta y cuarenta se tornó factible en Monterrey como consecuencia de una ya antigua dinámica regional (que permitió usufructuar, a partir de la crisis de 1929, la más joven dinámica nacional).

Los años ochenta, las modificaciones en el escenario mundial<sup>81</sup> y las nuevas políticas del Estado en México obligaron a una readecuación de los sectores empre-

---

<sup>78</sup> Peres (1998).

<sup>79</sup> Garrido y Peres definen el concepto *grupo económico* como "un conjunto de empresas operativamente independientes que son coordinadas por un ente central. Sus actividades pueden estar concentradas en un cierto tipo de producto, diversificadas a lo largo de una cadena productiva con integración vertical u organizadas en conglomerados que operan en varios sectores de actividad económica". (*Ibidem*, p. 19, nota 8).

<sup>80</sup> Experiencias tempranas de industrialización en América Latina, España e Italia son estudiadas en Cerutti y Vellinga (1989). Para una tipología que diferencia los "países" (más pertinente hubiese sido hablar de "regiones") de industrialización antigua en América Latina, véase el muy difundido trabajo de Vania Bamirra (1974).

<sup>81</sup> Además de las presiones de lo que se ha llamado *tercera revolución tecnológica* o *tercera revolución industrial*, "se modificaron cualitativamente las

sariales, transformaciones que parece haber sido satisfechas con relativa rapidez entre los grupos y grandes empresas asentadas en esta ciudad del norte mexicano. Con la modificación de la Ley sobre Inversiones Extranjeras, en 1989, que eliminó barreras para el ingreso del capital externo<sup>82</sup>, y ante las necesidades generadas por la más reciente crisis, se tornó frecuente la venta de porciones de los paquetes accionarios, se intensificaron las coinversiones con capitales externos y la gestación de alianzas estratégicas<sup>83</sup> con estadounidenses, europeos o asiáticos.

Reconversión tecnológica, aceptación de la apertura comercial, usufructo abierto de los procesos de privatización, actitud para ocupar nichos en el mercado internacional, inversiones en el exterior, reconocimiento de las nuevas condiciones dibujadas en el escenario mundial, alian-

---

interconexiones entre las economías nacionales, la economía internacional y la economía transnacional (...). Se han creado nuevas relaciones que pueden ser caracterizadas como una globalización productiva, comercial y financiera. Empresas y economías nacionales tienden a confrontarse con nuevas reglas y condiciones de competencia", con la generación de tensiones entre globalización y regionalización de los mercados (Garrido y Péres, pp. 16-17).

<sup>82</sup> En mayo de 1989 se expidió el reglamento de la Ley para promover la inversión mexicana y regular la extranjera, que dejaba en desuso la limitación de 49% en los paquetes accionarios para los extranjeros, y permitía la entrada hasta de 100% en ramas manufactureras y de servicios. (*Estrategia* no. 89, septiembre-octubre de 1989, p. 8).

<sup>83</sup> María de los Ángeles Pozas ha efectuado un suscito análisis de las *estrategias de globalización* de un conjunto de consorcios regiomontanos, muchos de los cuales –repetidamente citados en este libro– son descendientes de algunas de las *empresas-madre* mencionadas o continúan teniendo como base articuladora alguna o varias de las familias fundadoras. Dichos conglomerados, señala la autora, "presentan un alto nivel de globalización en sus actividades productivas" y han anudado en tiempos recientes un elevado número de alianzas estratégicas con empresas extranjeras. Otros elementos comunes que muestran estos conglomerados serían "su gran tamaño, su amplia participación en el mercado nacional y sus experiencias previas de alianzas y convenios estratégicos con socios extranjeros". Esto último explica "su rápida respuesta al cambio después de la apertura económica de 1986". Según Pozas, las alianzas estratégicas serían "uno de los mecanismos de penetración de mercados más importantes en el contexto del nuevo modelo de producción". Incluyen "alianzas tecnológicas, convenios permanentes de subcontratación, inversiones conjuntas para proyectos específicos y convenios de asesoría técnica". Dada "la fragmentación e inestabilidad de los mercados actuales, estos arreglos facilitan respuestas rápidas a cambios abruptos en el mercado", y permiten, además, "la distribución de riesgos y pérdidas a lo largo de la cadena productiva. Participar

zas con empresas líderes a escala internacional, integración a/en la fábrica global<sup>84</sup> y, en especial, aprovechamiento sistemático de la economía estadounidense después de la firma del NAFTA, son algunas de las expresiones con que operaron estos núcleos empresariales.

La política de penetración en los mercados externos se imbricó con la decisión de invertir en el exterior, planteamiento que desarrollaron, entre otros grupos, ALFA, Cementos Mexicanos, IMSA, Pulsar, Gruma, AXA, Proeza y Vitro<sup>85</sup>. Esta salida hacia los mercados foráneos y la alternativa de dejar de depender del inconsistente y poco confiable mercado interior hizo posible sobrellevar un nuevo y feroz coletazo: la crisis de 1994-1995, que con tanta dureza golpeó la economía mexicana.

Que desde el norte de México, y en especial desde Monterrey, se ha logrado enfrentar la dura reconversión planteada por la crisis de 1982 lo mostraría el cuadro 8: reúne las mayores empresas industriales de *propiedad nacional y privada* de América Latina en 1996 (no comprende estatales ni extranjeras, y está basado en montos de ventas). De las diez citadas, cinco nacieron en Monterrey. ALFA y CEMEX, por otro lado, encabezaban la lista en el momento de difundirse esta información.

---

en el negocio del cliente o del proveedor contribuye a disminuir la incertidumbre y a garantizar eficiencia, calidad y envíos justo a tiempo. En otras palabras, las fusiones y adquisiciones incrementan el control de la empresa sobre la cadena productiva y le permiten el acceso a los mercados de la competencia. Otros tipos de alianza van dirigidos a minimizar costos de transacción como acceso a la información, abastecimiento de materias primas y componentes, seguridad contra el fraude y ajuste de precios" (Pozas, 1999a, p. 122). De la misma autora, pueden verse 1998 y 1999b. Para una discusión clarificadora del concepto *alianza estratégica* puede consultarse Yoshino y Srinivasan Rangan (1996).

<sup>84</sup> El concepto *fábrica global* –o fábrica mundial– y su funcionamiento práctico en René Villarreal (1990, cap. 1).

<sup>85</sup> Aquí se resumen cuatro ejemplos:

\* *ALFA*: produce u opera en aceros, alimentos, petroquímicos, telecomunicaciones, electricidad y automotores de aluminio. Fue el conglomerado más golpeado por la crisis de 1982, y su capacidad de respuesta puede verificarse por su dinámica actual: las exportaciones han pasado a ser un dato fundamental de su crecimiento.

**Cuadro 8. Las diez mayores empresas industriales privadas nacionales de América Latina (1996) según sus ventas**

Empresa	País	Sector básico	Ventas*
1. ALFA	México/Monterrey	Acero	3.661,2
2. CEMEX	México/Monterrey	Cemento	3.488,7
3. Carso	México	Tabaco y otros	3.154,8
4. VISA	México/Monterrey	Bebidas	2.573,4
5. Vitro	México/Monterrey	Vidrio	2.317,0
6. CSN	Brasil	Acero	2.169,7
7. Copersucar	Brasil	Alimentos	2.033,7
8. Bimbo	México	Alimentos	1.983,2
9. La Moderna	México/Monterrey	Tabaco	1.883,9
10. Multibras	Brasil	Línea blanca	1.804,5

\* En millones de dólares.

Fuente: adaptado de Garrido y Peres (1998, cuadro 2).

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

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

\* *Pulsar*: tras desprenderse de la elaboración del tabaco (Cigarrera La Moderna) se lanzó a la agrobiotecnología, e incursionó, así mismo, en seguros, servicios financieros, servicios médicos y empaques de cartón. En agrobiotecnología, su subsidiaria Seminis (California) produce la cuarta parte de las semillas que se consumen a escala mundial. Llegó a absorber cerca de 40% del mercado estadounidense de legumbres, y sumó centros de investigación y producción en más de cincuenta países. Fue muy golpeada por la recesión en los Estados Unidos y en la actualidad se encuentra en plena reestructuración (que incluyó la venta de una de las más grandes compañías de seguros de México).



## V. | Recuento y conclusiones

### A. Espacio regional y método

La vinculación –tan directa como intensa– que la porción centro oriental del norte de México mantuvo desde mediados del siglo XIX con una sociedad que protagonizaba la revolución industrial obligó a situar este espacio en una perspectiva metodológica que supuso: (a) regionalizar el objeto de estudio, seguirlo en una dimensión menor a la del Estado-nación que se configuraba a finales del siglo XIX; (b) escrutar *conjuntamente* el espacio económico delineado desde 1850 por el norte de México y el sudeste de los Estados Unidos, perspectiva particularmente decisiva al recordar Texas; (c) atender con cierta prioridad, y con detalle, los ritmos y características de las actividades económicas, en lugar de sujetarse al seguimiento exclusivo (como ha sido frecuente) de los sucesos políticos, las disputas diplomáticas o el discurrir de las difíciles relaciones entre México y los Estados Unidos; (d) situar la historia económica del norte mexicano, la de sus grupos empresariales y la de muchas de sus empresas en un contexto más próximo al que explica el crecimiento de espacios regionales como el norte de Italia o el norte español en vísperas de la primera guerra mundial, en lugar de recluirla en las típicas (y tópicas) interpretaciones del subdesarrollo latinoamericano; (e) plantear la importancia para el desarrollo regional de la cercanía o del contacto geográfico con una economía más avanzada, y aceptar que puede resultar tanto o más importante, al menos en ciertas etapas de ese desarrollo, que la influencia derivada de la economía *nacional*.

Admitida la relevancia metodológica de este planteamiento para el siglo XIX y las etapas inaugurales del XX, no estaría de más sugerir su pertinencia ante los muy

recientes procesos de integración multinacional y frente a los *mecanismos de regionalización productiva* que está gestando, a principios del siglo XXI, la globalización económica.

## **B. Dinámica y adecuación empresarial**

La combinación de factores familiares con el carácter y la experiencia derivadas de los vínculos con Estados Unidos más la dinámica regional explicarían la perdurabilidad –o capacidad de adecuación– de este conjunto burgués desde antes del Estado oligárquico hasta los tiempos de la globalización. La información recogida, empero, obliga a matizar algunos de estos componentes explicatorios.

### ***1. El norte, los Estados Unidos, la dinámica regional***

La vivacidad de los segmentos propietarios que se desarrollaron en el norte de México a partir de 1850 no se explicaría sin ubicar y reconocer –en un sitio prioritario– el impacto procedente de la economía de los Estados Unidos. Desde el punto de vista económico, el norte fue definiéndose en la segunda mitad del XIX como prolongación territorial de esa ingente maquinaria capitalista que trepida arriba del río Bravo. No podía ser de otra manera. Le ha sucedido también, aunque más tardíamente, al sur de Canadá, de la misma manera que al norte italiano y al País Vasco respecto a las economías avanzadas de Europa.

Esta mirada global sobre los propietarios del norte incluye, inevitablemente, al empresariado de Monterrey. Sus orígenes y su maduración inicial dependieron en gran medida del contacto con Texas y de su rápida conexión con el mercado del nordeste de los Estados Unidos. Es decir: con la segunda revolución industrial. Aún en los tiempos del mercado interno protegido, después de la muerte del porfiriato y la aparición de un nuevo Estado, la vinculación con los Estados Unidos se mantuvo viva por múltiples conductos.

Pero, hay que insistir en este punto, *es el norte mexicano en su conjunto el que presenta una dinámica propia*, diferenciada porque tuvo la oportunidad –y la tiene hoy–

de *operar simultáneamente con dos mercados*: el interno, de ritmos más lentos, expresión de una sociedad periférica, cotejable a los de España o Brasil, y el externo, dotado de la mayor agilidad histórica y concentrado en la economía estadounidense. Reconocer tal dinámica regional, tanto en sus mecanismos seculares como en el corto plazo, significa que, dentro del escenario mexicano, el norte y sus empresarios supondrían el conjunto geográfico/humano con mayores posibilidades de adaptación a las actuales desafíos de la economía internacional.

## **2. Capacidad de adecuación, redes familiares, empresa familiar**

Perdurabilidad y capacidad de adecuación ante una prolongada sucesión de crisis (militares, políticas, sociales, económicas, nacionales, internacionales) no significa que todas las familias fundacionales hayan logrado sobrevivir. Cada coyuntura crítica dañó o eliminó algún núcleo familiar. Si pensamos en el decenio final del siglo XIX, un caso arquetípico pueden ser los Armendaiz: tras la muerte de Francisco padre, el apellido tendió a desaparecer de las filas del empresariado norteño. Otro ejemplo notorio fueron los Hernández-Mendirichaga, pese a que mostraron mayor longevidad que los Armendaiz. Los Madero y los Milmo, por su lado, permanecieron vigentes sólo a medias después de la revolución: la capacidad de acción desarrollada a partir de 1860 quedó fuertemente lastimada.

Por el contrario, cada crisis facilitó la aparición y/o incorporación de grupos familiares distintos. Los mismos Armendaiz o los Sada representaron esta posibilidad tras la gigantesca conmoción de las guerras civiles y la invasión francesa. Los Santos y los Benavides nacieron con la revolución. Los Clariond, los Lobo y los Ramírez fueron engendrados por la crisis de 1929 y por los avatares de la segunda guerra. Las familias nuevas –cualesquiera fueran sus orígenes– tendieron a sumarse a los núcleos sobrevivientes de las etapas anteriores. Y terminaron integrándose, con suma frecuencia, a las más antiguas.

El matrimonio, las sociedades por acciones, las inversiones realizadas a título individual en diver-

sas compañías y la participación en consejos directivos de empresas ajenas alimentaron, según los tiempos, los procesos de articulación y cimentación sociocultural. Estos mecanismos cumplieron al menos tres funciones: (a) reunieron/asociaron a miembros diversos de las familias más reconocidas ; (b) introdujeron integrantes de las familias de más reciente aparición en el mundo de los negocios ; (c) y, sobre todo, sirvieron de soporte en las coyunturas más críticas, ya fuesen económicas (1929), sociales (la revolución) o políticas (los tiempos de Cárdenas, los años de Luis Echeverría).

Con semejantes antecedentes, a nadie debería sorprender que se haya mantenido hasta el mismo 2000 el entramado familia/empresa. Ni que numerosas empresas sigan operando con éxito evidente bajo el control y la conducción familiar, aun cuando se hayan transformado en conglomerados (o, como CEMEX, en *empresa global*). Como esto *también* sucede en otras partes del mundo, sobre todo en las sociedades de industrialización tardía, los estudiosos más actualizados de la actividad empresarial se resisten cada vez más a agregar el adjetivo *tradicional* a ese tipo de organizaciones (sobre todo si el adjetivo lleva a pensar que son menos eficaces –incapaces de asimilar cambios profundos– que las de conducción exclusivamente profesional).

Para complicar las cosas, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey lleva más de medio siglo formando cuadros profesionales para la dirección empresarial. Por tanto, ni puede afirmarse que las empresas estudiadas no cuentan con cuadros profesionales, ni puede asegurarse que el control y la conducción familiar reniegan de la profesionalización gerencial<sup>86</sup>.

---

<sup>86</sup> Emiliano Fernández de Pinedo, destacado y acucioso investigador vasco, le preguntó en cierta ocasión a al presidente de IMSA, Eugenio Clariond, de dónde extraían los empresarios locales los cuadros directivos e intermedios para sus compañías. Clariond respondió que de la misma ciudad de Monterrey “gracias al Tecnológico, a la Universidad de Monterrey y a la Universidad Autónoma de Nuevo León” (coloquio “Industrialización y empresariado en sociedades periféricas”, Universidad Autónoma de Nuevo León, octubre de 1996). En Barcelona, ante investigadores españoles, Clariond no dudó en calificar a IMSA de empresa bajo control y conduc-

### 3. *Hecho diferencial*

Ya en el marco más amplio de las sociedades periféricas, el norte en general y el nordeste de México en especial podrían incluirse entre los espacios regionales con mejores condiciones para responder a la globalización (como sucede en España con Cataluña y en Portugal con el área que rodea a Porto). Si así fuere –y muchas empresas y gran parte del empresariado de Monterrey parecen confirmarlo–, las políticas públicas a implementar en México deberían tener en cuenta este sustantivo componente de diferenciación regional.

De no prestarse atención a este *hecho diferencial*, como gustan decir los catalanes, podrían plantearse futuros conflictos entre la administración federal, asentada en el centro sur del territorio nacional, y aquellos ámbitos regionales más propensos (o mejor dispuestos por su experiencia histórica) a usufructuar la globalización. Analistas como Polese y Pérez Mendoza han llamado la atención sobre cómo los espacios regionales de mayor dinamismo pueden, en el futuro, reclamar determinadas formas de autonomía a los gobiernos centrales, en particular en cuanto al uso de los recursos.

Las situaciones vividas en España después de la muerte de Francisco Franco, o el muy reciente debate suscitado en el norte de Italia quizá sirvan de ejemplo. Al aludir al caso específico de México y a su reciente integración al Tratado de Libre Comercio, Polese y Pérez Carmona vaticinaron “el probable debilitamiento del poder político del Distrito Federal, tanto por el potencial traslado de algunas actividades económicas hacia la región del norte cuanto por los efectos jurídicos directos del TLC”. Dado cierto escenario, continúan, es previsible que la integración a la América del Norte “lleve hacia la descentralización y autonomía regional” aunque no necesariamente “hacia una mayor igualdad regional”<sup>87</sup>.

---

ción “esencialmente familiar” (mesa redonda “Las economías regionales en el horizonte de la globalización. Experiencias empresariales”, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, junio de 1997). Es decir; ambos perfiles son compatibles, aunque muchos teóricos de la empresa se permitirían dudarlo.

<sup>87</sup> Polese y Pérez Mendoza (1995, p.138). Comparando las experiencias de

Cuando el asiento administrativo del gobierno y de las burocracias federales no coincide geográficamente con los espacios regionales de mayor dinamismo económico –como sucede en España, Italia y México–, las tensiones entre los protagonistas de este dinamismo regional y la administración central pueden exacerbarse si no se procuran compatibilidades mutuas. Estas tensiones tenderían a acentuarse donde (como sucede en el norte mexicano) actúa un empresariado con experiencia, solidez estructural, liderazgo y poder suficientes como para plantear sus discrepancias en cuanto al uso de los recursos y al diseño de las políticas públicas.

---

integración en Europa y en la América del Norte, y recordando el dinamismo de ciertas regiones, dichos autores indican: "La actividad económica (y también el poder político) cambiarán, con el tiempo, en dirección del socio comercial y la fuente de inversión directa más importante de la nación. Cuanto mayor es el porcentaje de comercio en el PIB, más grande será el atractivo geográfico del socio comercial" (p.135).

## **Archivos y centros de documentación consultados**

Archivo General del Estado de Nuevo León AGENL.  
Archivo Brittingham, AB, Monterrey.  
Archivo de la Compañía Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, AFFA.  
Registro Publico de la Propiedad y el Comercio de Nuevo León, RPPCNL.  
Archivo Histórico Papeles de Familia, AHPPF, Torreón.  
Archivo de Notarías del Estado de Durango, ANED, Durango.  
Archivo General del Estado de Coahuila, AGECE, Saltillo.  
Archivo Municipal de Saltillo, AMS, Saltillo.  
Archivo Histórico de Banamex, ABMX, México DF.  
Archivo General de la Nación, AGN.  
Archivo Provincial de Vizcaya, APV, Bilbao.  
Archivo del Ministerio de Asuntos Exteriores de España, MAE, Madrid.  
Biblioteca de la Diputación Foral de Vizcaya, Bilbao.  
Barker Texas History Center, BTHC, Austin.  
Instituto de Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Texas, Austin.  
Biblioteca Central Perry Castañeda, Austin.  
National Archives, NA, Washington.



## Bibliografía

BALMORI, Diana, VOSS, Stuart F. y WORTMAN, Miles (1990). *Las alianzas de familia y la formación del país en América Latina*. Fondo de Cultura Económica, México.

BARRAGÁN, Juan Ignacio (1981). *Cintermex. Centro Internacional de Negocios*, Urbis Internacional, Monterrey.

— (1993). "Empresarios del norte e importación de tecnología a principios del siglo XX". *Siglo XIX. Cuadernos de Historia*, 6, junio.

— y CERUTTI, Mario (1993). *Juan F. Brittingham y la industria en México, 1859 – 1940*. Urbis Internacional, Monterrey.

BASAVE KUNHARDT, Jorge (1996). *Los grupos de capital financiero en México (1974–1995)*.

Universidad Nacional Autónoma de México/ Ediciones El Caballito, México.

CALVERT, Robert A. y DE LEÓN, Arnoldo (1990). *The History of Texas*. Harlan Davison, Arlington Heights.

CAMP, Roderic A. (1990). *Los empresarios y la política en México: una visión Contemporánea*. FCE, México.

CÁRDENAS, Enrique (1994). *La Hacienda pública y la política económica 1929 -1958*.

FCE/El Colegio de México, México.

— (1995). *La industrialización mexicana durante la Gran Depresión*. El Colegio de México, México.

— (1996). *La política económica en México 1950 – 1994*. FCE/El Colegio de México, México.

CASTRONOVO, Valerio (1989). "Industria y burguesía en el norte de Italia". En: CERUTTI, Mario y VELLINGA, Menno (comps.). *Burguesías e industria en América Latina y Europa meridional*. Alianza Editorial, Madrid.

CERUTTI, Mario (1983). *Economía de guerra y poder regional en el siglo XIX*. Archivo General del Estado de Nuevo León, Monterrey.

— (1984). "Aduanas, poder regional y Estado Nacional en México a mediados del siglo XIX". *Trienio. Ilustración y Liberalismo*, (Madrid), 4, noviembre.

— (1985). "División capitalista de la producción, industrias y mercado interior. Un estudio regional: Monterrey (1890-1910)". Cerutti M. (coord.). *El siglo XIX en México. Cinco procesos regionales*. Claves Latinoamericanas, México.

— (1986). "El préstamo prebancario en el noreste de México. La actividad de los grandes comerciantes de Monterrey (1855-1890)". En: LUDLOW, Leonor y MARICHAL, Carlos (eds.). *Banca y poder en México (1800-1925)*. Enlace-Grijalbo, México.

— (1987). "Militares, terratenientes y empresarios en el noreste. Los generales Treviño y Naranjo (1880-1910)". En: CERUTTI, M. (coord.), *Monterrey, Nuevo León, el Noreste. Siete estudios históricos*. Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey.

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

— (1992b). "Comerciantes y generalización del crédito laico en México (1860-1910). Experiencias regionales". *Anuario del IEHS*, 7, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (Tandil, Argentina).

— (1993). "Revolución, mercados e industria en el norte de México". *Siglo XIX. Revista de Historia*, 14, julio-diciembre.

— (1994). "Empresarios y sociedades empresariales en el norte de México (1870-1920)". *Revista de Historia Industrial*, 4.

— (1995). "Ferrocarriles y actividad productiva en el norte de México (1880-1910)". En: MARICHAL, Carlos (coord.). *Las inversiones extranjeras en América Latina, 1850-1930*. Fondo de Cultura Económica, México.

— (1997). "La Compañía Industrial Jabonera de la Laguna. Comerciantes, agricultores e industria en el norte de México (1880-1925)". En: MARICHAL, Carlos y CERUTTI, Mario (comps.). *Historia de las grandes empresas en México (1850-1930)*. Fondo de Cultura Económica/Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

— (1999). "Propietarios y empresarios españoles en La Laguna (1870-1910)". *Historia Mexicana*, vol. XLVIII, 4, abril junio.

— (2000). *Propietarios, empresarios y empresa en el norte de México*. Siglo XXI Editores, México.

— y GONZÁLEZ QUIROGA, Miguel (1990). "Guerra y comercio en torno al río Bravo (1855-1867). Línea fronteriza, espacio económico común". *Historia Mexicana*, vol. XL, 2, octubre-diciembre.

— y GONZÁLEZ QUIROGA, Miguel (1993) (comps.). *Frontera e historia económica. Texas y el norte de México (1850-1865)*. Instituto de Investigaciones Dr. Mora/Universidad Autónoma Metropolitana, México.

— y GONZÁLEZ QUIROGA, Miguel (1999). *El norte de México y Texas (1848-1880). Comercio, capitales y trabajadores en una economía de frontera*. Instituto de Investigaciones Dr. Mora, México.

— y MARICHAL, Carlos (comps.). *La banca regional en México (1870-1930)*. El Colegio de México, en prensa, México.

— y VELLINGA, Menno (1989.) (comps.). *Burguesía e industria en América Latina y Europa meridional*. Alianza Editorial, Madrid.

— y VALDALISO, Jesús María (2002). "Bilbao y Monterrey. Empresarios industria y desarrollo en la periferia". Ponencia presentada en el XIII Congreso Internacional de Historia Económica, Buenos Aires, julio.

COATSWORTH, John (1976). *El impacto económico de los ferrocarriles en el porfiriato*, México, SepSetentas.

COWLING, Annie (1926). *The Civil War Trade of the Lower Rio Grande Valley*. Tesis de maestría, Universidad de Texas en Austin.

DELANEY, Robert W. (1955). "Matamoros, Port of Texas during the Civil War". *Southwestern Historical Quarterly*, vol. LVIII, 4, abril.

DIAMOND, William (1940). "Imports of the confederate government from Europe and Mexico". *The Journal of Southern History*, vol. VI, 4, noviembre.

DODD, Donald, y DODD, Wynell S. (1973). *Historical Statistic of the South, 1790-1970*. University of Alabama Press, Alabama.

ELLIS, L. Tuffly (1970). "The revolutionizing of the Texas cotton trade, 1865-1885". *Southwestern Historical Quarterly*, vol. 73, 4, abril.

FAJNZYLBBER, Fernando (1988). *La industrialización trunca de América Latina*. Nueva Imagen, México.

FERNÁNDEZ DE PINEDO, Emiliano (1989). "Burguesía comercial autóctona, proteccionismo e industrialización en el País Vasco en el siglo XIX". En: CERUTTI, M. Vellinga M., *Burguesías e industria*, citado.

FLORES TORRES, Óscar (1991). *Burguesía, militares y movimiento obrero en Monterrey (1909-1923)*. Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey.

— y DÁVILA, Anabella (1996). "Industrialización y redes energéticas en México. Hidrocarburos y grupos industriales en Monterrey, 1930-1990". Ponencia presentada en el V Encuentro de historia económica del norte de México, Saltillo.

GÁLVEZ MEDRANO, Arturo (1993). *Regionalismo y gobierno general: el caso de Nuevo León y Coahuila (1855-1864)*. Archivo General del Estado de Nuevo León, Monterrey.

GARCÍA ORTEGA, Roberto (1988). "El área metropolitana de Monterrey (1930-1984). Antecedentes y análisis de su problemática urbana". En: *Monterrey. Siete estudios*, citado.

GARFIAS GALINDO, Ignacio (1957). *Sociedad anónima. Responsabilidad civil en los administradores*. Imprenta Nuevo Mundo, México.

GARRIDO, Celso y PERES, Wilson (1998). "Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos en los años noventa". En: PERES, Wilson (coord.). *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*. Siglo XXI Editores/CEPAL, México.

GARZA MARTÍNEZ, Valentina (1988). *Historia económica de Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey (1900-1976)*. Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma de Nuevo León.

GARZA VILLARREAL, Gustavo (1995). (coord.). *Atlas de Monterrey*. Gobierno del Estado de Nuevo León/ Universidad Autónoma de Nuevo León/ Instituto de Estudios Urbanos de Nuevo León/ El Colegio de México, Monterrey.

— (1995). "Expansión y diversificación industrial, 1960-1980". En: *Atlas de Monterrey*, citado.

GERSCHENKRON, Alexander (1970). *Atraso económico e industrialización*, Ariel, Barcelona.

GONZÁLEZ HERRERA, Carlos y LEÓN, Ricardo (1992). "La grandeza viaja en tren". XI Encuentro sobre la formación del capitalismo en México, Mérida, diciembre (mimeo).

GUILLÉN ROMO, Héctor (1990). *El sexenio del crecimiento cero. México, 1982-1988*. Ediciones Era, México.

GRAF, Le Roy (1942). *The Economic History of the Lower Rio Grande Valley, 1820-1875.*, Tesis doctoral, Harvard University.

HABER, Stephen (1989). *Industry and Underdevelopment. The Industrialization of Mexico (1890-1940)*. Stanford University Press, Stanford.

TEXAS STATE HISTORICAL ASSOCIATION (1963). *The Handbook of Texas*. Suplemento, Austin.

HERNÁNDEZ MENDIRICHAGA, M. (1945). *Notas sobre la actuación de la sociedad mercantil Sucesores de Hernández Hermanos. Monterrey, 1855-1943*, Monterrey.

HERRERA PÉREZ, Octavio (2000). *La zona libre*. Tesis doctoral, El Colegio de México, México.

IRBY, James Arthur (1969). *Line of the Rio Grande: War and Trade on the Confederate Frontier. 1861-1865*. Tesis doctoral, Universidad de Georgia (Athens).

— (1977). *Backdoor at Bagdad. The Civil War on the Rio Grande*. Texas Western Press-University of Texas at El Paso, El Paso.

KRAUSE, Enrique (1981). *La reconstrucción económica*. En: *Historia de la revolución mexicana(1924-1928)*. El Colegio de México, México.

KUNTZ FICKER, Sandra (1995a). *Empresa extranjera y mercado interno. El ferrocarril Central mexicano (1880-1907)*. El Colegio de México, México.

— (1995b). "Mercado interno y vinculación con el exterior. El papel de los ferrocarriles en la economía del porfiriato". *Historia Mexicana*, vol.XLV, 1.

LEAL, Juan Felipe (1976). "La política ferrocarrilera de los primeros gobiernos porfiristas y las compañías ferroviarias norteamericanas (1876-1884). *Relaciones Internacionales*, vol. XIV, julio-setiembre.

— y GÁLVEZ GUZZY, Antonio (1975). "Grupos empresariales en los ferrocarriles mexicanos: el consorcio Southern Pacific-Union Pacific (1880-1914)". *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, vol.82.

LEÓN, Ricardo (1992). "La banca chihuahuense durante el porfiriato". *Siglo XIX. Cuadernos de Historia*, 2, febrero.

LOWMAN, Bertha (1927). *Cotton Industry in Texas during the Reconstruction Period*. Tesis de maestría, Universidad de Texas en Austin.

LUSTIG, Nora (1994). *México. Hacia la reconstrucción de una economía*. Fondo de Cultura Económica, México.

MALUQUER DE MOTES, Jordi (1985). "Cataluña y el País Vasco en la industria eléctrica española". En: *Industrialización y nacionalismo*, citado.

MAYER, Arthur James (1976). *San Antonio, Frontier Entrepot*. Tesis doctoral, Universidad de Texas en San Antonio.

MENDIRICHAGA, Rodrigo (1982). *El Tecnológico de Monterrey. Sucesos, anécdotas, personajes*. Ediciones Castillo, Monterrey.

— (1989). *La Cámara Industrial de Nuevo León 1944-1988*. Emediciones, Monterrey.

MYRDAL, Gunnar (1974). *Teoría económica y regiones subdesarrolladas*. Fondo de Cultura Económica, México.

ORTEGA RIDAURA, Isabel (2000). *Política fiscal e industria en Monterrey (1940-1960)*. Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León.

ORTIZ HERNÁN, Sergio (1987). *Los ferrocarriles de México. Una visión social y económica*. Vol. I, Ferrocarriles Nacionales de México, México.

OWSLEY, Frank Lawrence (1931). *King Cotton Diplomacy. Foreign Relations of the Confederate States of America*. The University of Chicago Press, Chicago.

PALACIOS, Lylia (2000). *Crecimiento y diversificación de la gran industria en Monterrey (1970-1982)*, Tesis de maestría, Universidad Autónoma de nuevo León.

— y CERUTTI, Mario (1998). "La crisis de 1982. Antecedentes y consecuencias en Monterrey". Ponencia presentada en el VII Encuentro de historia económica del norte de México, San Luis Potosí, 9 y 10 de julio de 1998.

PERES, Wilson (coord.) (1998). *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*. Siglo XXI Editores, México.

PÉREZ, Carlota (1996). "La modernización industrial en América Latina y la herencia de la sustitución de importaciones". *Comercio Exterior*, vol. 45, 5, mayo.

PHILIPP, Walter Frisch (1952). *La sociedad anónima*. Porrúa, México.

PLANA, Manuel (1996). *El reino del algodón en México. La estructura agraria de La Laguna, 1855-1910*. Universidad Autónoma de Nuevo León /Universidad Iberoamericana/Centro de Estudios Sociales y Humanísticos, Monterrey.

POLESE, Mario y PÉREZ MENDOZA, Salvador (1995). "Integración económica norteamericana y cambio regional en México". *Comercio Exterior*, vol.45, 2, febrero.

POLLARD, Sidney (1991). *La conquista pacífica. La industrialización de Europa, 1760-1970*. Universidad de Zaragoza, Zaragoza.

POZAS, María de los Ángeles (1999a). "Estrategias de globalización y encadenamientos productivos: el caso de Monterrey". En: GUTIÉRREZ GARZA, Esthela. *La globalización en Nuevo León*. Universidad Autónoma de Nuevo León/El Caballito, México.

— (1999b). *Mexican Firms in the New Global Economy*. Tesis doctoral, The Johns Hopkins University.

POZOS PONCE, Fernando (1996). *Metrópolis en reestructuración: Guadalajara y Monterrey 1980-1989*. Universidad de Guadalajara, Guadalajara.

PRADOS DE LA ESCOSURA, Leandro, y ZAMAGNI, Vera (1992),(eds.). *El desarrollo económico en la Europa del sur. España e Italia en perspectiva histórica*. Alianza Universidad, Madrid.

REED, S.G. (1981). *A History of the Texas Railroads*. Arno Press, Nueva York.

RODRÍGUEZ, Martha (1995). *Historias de resistencia y exterminio. Los indios de Coahuila durante el siglo XIX*. CIESAS/INI, México.

— (1998). *La guerra entre bárbaros y civilizados. El exterminio nómada en Coahuila, 1840-1880*. Centro de Estudios Sociales y Humanísticos, Saltillo.

ROJAS SANDOVAL, Javier y RODRÍGUEZ, María Helena (1988). "La industria siderúrgica en Monterrey: HyLSA (1943-1985). En: CERUTTI, (coord.). *Monterrey. Siete estudios contemporáneos*. Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey.

SARAVIA, Emiliano G. (1909). *Historia de la comarca de La Laguna y del río Nazas*. Sindicato de Ribereños Inferiores del Río Nazas, México.

SOBRINO, Jaime (1995). "Consolidación industrial autónoma, 1940-1960" *Atlas de Monterrey*, citado.

SPRATT, John Stricklin (1988). *The Road to Spindletop. Economic Change in Texas, 1875-1901*. University of Texas Press, Austin.

TOLEDO BELTRÁN, Daniel y ZAPATA, Francisco (1999). *Acero y Estado. Una historia de la industria siderúrgica integrada en México*. (2 vols.). Universidad Autónoma Metropolitana, México.

TYLER, Ronie C. (1973). *Santiago Vidaurri and the Southern Confederacy*. Texas Historical Association, Austin.

VALENZUELA FEIJÓO, José (1986). *El capitalismo mexicano en los ochenta. ¿Hacia un nuevo modelo de acumulación?* Ediciones Era, México.

VARGAS-LOBSINGER, María (1984). *La hacienda de "La Concha". Una empresa algodonera de la Laguna, 1883-1917*. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

VELLINGA, Menno (1979). *Industrialización, burguesía y clase obrera en México*. Siglo XXI Editores, México.

— (1988). "La dinámica del desarrollo capitalista periférico. Crecimiento económico y distribución del ingreso en Monterrey". En: *Monterrey. Siete estudios contemporáneos*, citado.

VILLARREAL, René (1990). *México 2010. De la industrialización tardía a la reestructuración industrial*. Diana, México.

VIZCAYA CANALES, Isidro (1971). *Los orígenes de la industrialización de Monterrey (1867-1920)*. Librería Tecnológico, Monterrey.

— (1995). "Fluctuaciones de la industria regiomontana 1910-1940" *Atlas de Monterrey*, citado.

YOSHINO, Michael Y., y RANGAN, U. Srinivasa (1996). *Las alianzas estratégicas. Un enfoque empresarial a la globalización*. Ariel, Barcelona.

WASSERMAN, Mark (1987). *Capitalistas, caciques y revolución. La familia Terrazas de Chihuahua, 1854-1911*. Enlace-Grijalbo, México.

WILLIAMS, Harry (1957). *The Development of a Market Economy in Texas: the Establishment of the Railway Network, 1836-1890*. Tesis doctoral, Universidad de Texas en Austin.



### Serie Cátedra Corona

1. Gustavo González Couture *Consenso o ejemplaridad. Una primera aproximación desde la noción de 'sistema'*, 2001, 44 páginas
2. Eduardo Posada Carbó *Reflexiones sobre la cultura política colombiana*, 2001, primera reimpresión, 2002, 40 páginas
3. Pablo Martín Aceña *La historia de la empresa en España*, 2002, 80 páginas
4. Manuel Rodríguez Becerra *El futuro ambiental de Colombia*, 2002, 96 páginas
5. Frank Safford *Los valores socioculturales, las estructuras y las políticas públicas en el desarrollo colombiano*, 2002, 64 páginas
6. Mario Cerutti *Empresariado y empresas en el norte de México. Monterrey: de una economía de frontera a las alianzas estratégicas (1850-2000)*, 2002, 100 páginas

Este libro se terminó de imprimir  
y encuadernar en octubre de 2002  
en Bogotá, D. C., Colombia

Se compuso en caracteres  
cándida BT de 10.5 puntos