

## ESPACIOS DE FRONTERA, EMPRESARIADO Y DESARROLLO REGIONAL

La experiencia de Monterrey

Mario Cerutti

*Universidad Autónoma de Nuevo León*

La integración de bloques económicos plurinacionales y la acelerada globalización de la producción, de las alianzas empresariales, de las finanzas y del intercambio de mercancías e información constituyen el escenario con que amanece el siglo XXI. Frente a estas tendencias, curiosamente, parecen recuperar importancia temas, procesos y problemas que hasta poco atrás sólo preocupaban a los historiadores.

Lo ocurrido desde mediados del siglo XIX en determinados *espacios de frontera* del norte de México, la importancia que asumieron para el desarrollo regional las relaciones con la economía estadounidense y el comportamiento de los grupos empresariales de su segmento nororiental han supuesto y constituyen procesos que quizá requieran ser analizados en un contexto de larga duración. A la vez, conviene auscultarlos a partir de una noción especialmente instrumental: la que propone 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, con influjos generalmente derivados de –o vinculados a– ciclos de las revoluciones industriales y tecnológicas.<sup>1</sup>

La historia económica del norte de México, vivamente impactada en su fase más reciente por el Tratado de Libre Comercio para la América del Norte y por la circunstancia globalizante, ofrece un paisaje de notoria utilidad para iluminar debates actuales. Las reflexiones que siguen, en consecuencia, estarán cimentadas tanto en la mirada secular como en el estudio más contemporáneo de uno de los grupos empresariales que con mayor rapidez respondió a la apertura de la economía a mediados de los ochenta: el asentado en Monterrey. En el tramo final de la ponencia, para ilustrar lo indicado, se hará referencia a un caso específico: el Grupo IMSA.

<sup>1</sup> Estas reflexiones fueron particularmente estimuladas por la información y análisis efectuados por colegas europeos en torno a Cataluña, el País Vasco y el norte italiano.

*Una economía de frontera<sup>2</sup>*

1. Al estallar la Revolución, en 1910, la economía mexicana mostraba ritmos, grados de diversidad/articulación y mecanismos internos poco frecuentes en América Latina.<sup>3</sup> Los niveles de la actividad económica prerrevolucionaria estaban definidos, en fuerte medida, por la compleja división del trabajo alcanzada. La especialización –regional o entre las unidades productivas– estimulaba el intercambio interior, gestaba mercados intra e interregionales y presionaba para la formación del mercado nacional.

La densidad y la multiplicidad de actividades económicas se expresaban de manera particularmente intensa en el norte. En especial, en ese enorme territorio que se tendía al sur del río Bravo, debajo de Texas y hacia el Golfo de México. Este *norte centro/oriental* recorrió en los años finiseculares una doble especialización (posibilidad que marcaría el devenir de sus grupos propietarios): la motivada por las demandas de los Estados Unidos y las generadas por el propio mercado interno. Esa multiplicación de eslabonamientos en el marco de un Estado-nación consolidado gestó resultados tan concretos como estudiables, algunos de los cuales pueden contribuir a explicar situaciones más actuales.

2. Punto de partida primordial para una más ajustada interpretación de la historia económica y empresarial del norte de México<sup>4</sup> es reconocer de entrada 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: el de los Estados Unidos.<sup>5</sup> Esa condición ofreció la posibilidad de un contacto directo<sup>6</sup> con una economía que, desde 1870, ingresó con

<sup>2</sup> Referencias documentales y bibliográficas de lo que se expondrá en esta primera parte pueden encontrarse en Cerutti, 1983, 1992 y 2000 ; Cerutti y León García, 1998; Cerutti y González Quiroga, 1993 y 1999, y Marichal y Cerutti, 1997.

<sup>3</sup> La afirmación del Estado-nación, la configuración de un Estado capaz de implantar sus políticas y de administrar el territorio y la sociedad que funcionaban bajo su soberanía –frutos del porfiriato– se manifestaban con claridad en el plano económico. La estructuración de un mercado de sesgos nacionales, la posibilidad de abastecer con regularidad las demandas del mercado estadounidense y el impacto que todo ello tuvo sobre la organización de la producción y el dinamismo de las élites de propietarios y empresarios sobresalieron como factores decisivos entre 1885 y 1910.

<sup>4</sup> Remarcamos de entrada dos elementos que rozan lo metodológico: *a)* la investigación terminó por brindar prioridad al ámbito regional y, con ello, descartó asumir el territorio del Estado-nación como espacio a estudiar, y *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.

<sup>5</sup> “Desde los años setenta del siglo XIX... el mercado interior estadounidense creció más de prisa que el de cualquier otro país”. Se trataba del “mercado interior más extenso y de crecimiento más rápido del mundo” (Chandler, 1996:82-83).

<sup>6</sup> Sólo existe otro espacio geográfico que comparte esa *peculiaridad*: el sur de Canadá.

plenitud en la segunda revolución industrial y pasó a transformarse en uno de los motores de la economía atlántica.

Si la relación con los Estados Unidos ha tenido y mantenido una inocultable influencia en el norte mexicano, en la múltiple cadena de vinculaciones que, desde 1850, comenzó a unir el norte de México con la economía vecina sobresalió un eslabón sustancial: Texas. Esto fue, por supuesto, particularmente explícito desde Chihuahua hacia el Golfo de México y desde el Bravo hasta bien entrado el sur (mapa). Es decir, para el norte centro/oriental del país, ubicado debajo del extenso estado texano.<sup>7</sup>

El Bravo, en tal contexto, se convirtió en uno de los componentes más relevantes de una *economía de frontera* que se empeñaba en operar sobre sus dos márgenes: hacia el sur funcionaban Chihuahua, Coahuila, Durango, Nuevo León, Tamaulipas y hasta Zacatecas; hacia el norte, Texas. Lejos de escindir ese espacio económico, el río 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—aprovechaban las oportunidades que ofrecía un territorio binacional que la historiografía estadounidense (o algunas sudamericanas) no dudarían en llamar *de frontera*.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Las funciones de Texas han sido cambiantes desde el momento en que el río Bravo se convirtió en límite internacional. En una fase inicial—1848-1865, tras la firma del Tratado de Guadalupe Hidalgo—una serie de elementos caracterizaron la nueva condición de este cauce fluvial: *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 lo 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 se fueron estableciendo 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, y *c*) el 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 (Cerutti y González, 1993 y 1999).

<sup>8</sup> Desde estos años, y hasta los ochenta del siglo XIX, 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. El Bravo emergió desde 1850, por lo tanto, como una invitación para desenvolver múltiples y lucrativas actividades económicas. Como esto sucedía a ambos lados del 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 común, manifestada tanto en el sur de Texas como en buena parte del norte oriental mexicano; *b*) las

3. Como porción sustancial de toda auténtica economía de frontera (vastas zonas vacías donde la población se asienta siguiendo al capital y a la producción), el extenso norte que descendía de la Sierra Madre Occidental hacia el Golfo ofreció oportunidades suficientes como para transformarse en un vivero de poderosos propietarios y/o empresarios, acicateados por el estímulo de la ganancia.

Los ritmos de este norte –prolongación territorial y productiva de la segunda revolución industrial– se pueden verificar, asimismo, por la configuración de un eje empresarial ya definido en vísperas de la Revolución por tres eslabones clave: la ciudad de Chihuahua y su entorno, la comarca agroindustrial de La Laguna y Monterrey. Fue un eje cincelado por la circulación interregional de capitales, por su transferencia a la producción en escala, por la asociación de esos capitales y de las personas que los portaban, por la aparición de empresas destinadas a perdurar y por la aceptación del orden sociopolítico emanado del Estado porfiriano.

Mientras en la Chihuahua de Luis Terrazas, en medio de un *desierto* recién abandonado por los apaches, destacaban los bancos, la minería, la ganadería y las explotaciones forestales, y se multiplicaban las fábricas y molinos dedicados a abastecer el consumo liviano, La Laguna –otro *desierto*– se convirtió aceleradamente en el *reino del algodón*, en sede de un racimo de agroindustrias, servicios y un vigoroso aparato financiero. Mientras, Monterrey emprendió un brote fabril cuya firmeza quedaría demostrada por la perdurabilidad que presentó durante todo el siglo XX y por la consistente aparición de sectores de base (metalurgia pesada, gran siderurgia, cemento, vidrio, etcétera).

Esa división del trabajo –alimentada por demandas generadas tanto desde Texas hacia el norte como en el propio territorio nacional– gestó oportunidades suficientes para que surgieran empresas de llamativa magnitud en cuanto a tamaño y organización. La sociedad anónima y numerosos proyectos conjuntos<sup>9</sup> articularon un eje empresarial desmantelado sólo a medias por el vendaval de la Revolución.

Los estudios regionales sobre historia económica y empresarial de los últimos 20 años han mostrado con amplitud cómo se acentuó al comenzar el último tercio del XIX la relación del norte de México con grandes franjas de la economía de los Estados Unidos. Es menester insistir ahora en que las

relaciones económicas que se expresaban en su interior eran más regulares e intensas que las que mantenían ambos márgenes del Bravo con las respectivas economías *nacionales*, y *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.

<sup>9</sup> La Esperanza, Jabonera de la Laguna, Cementos Hidalgo, el Banco de la Laguna, el Banco Mercantil de Monterrey, el Banco Minero de Chihuahua y Vidriera Monterrey se contaron entre los casos más llamativos (para un tratamiento en detalle, véase Cerutti, 1994). La revisión detallada de sociedades anónimas de menores dimensiones (mineras, verbigracia) permitiría detectar numerosos casos más de entrelazamiento de capitales provenientes de diferentes puntos del norte centro/oriental.

oportunidades que disfrutaban los grupos propietarios no sólo favorecieron una veloz acumulación de capital: a la vez, propiciaron una experiencia empresarial y una *naturalidad* en las relaciones con los Estados Unidos que resultarían fundamentales en décadas posteriores.

*Monterrey, sus espacios, su empresariado*

1. Ciudad ubicada a menos de 200 kilómetros de Texas, Monterrey lograría sobresalir en el contexto mexicano contemporáneo por dos razones: *a)* su desenvolvimiento industrial y *b)* su empresariado. Las características de su inicial brote fabril (1890-1910), sustentado en sectores de la industria pesada y en la formación local de cuadros gerenciales,<sup>10</sup> la han diferenciado de manera parcial a escala latinoamericana.

Los orígenes de sus grupos propietarios y empresariales se remontan a los tiempos más convulsivos de la historia mexicana, a mediados del siglo XIX, cuando los Estados Unidos –en plena expansión territorial– se apropiaron de más de la mitad de la geografía del inestable vecino del sur. Fue en tan tumultuosos años cuando en Monterrey comenzó a perfilarse una burguesía comercial nutrida por los estímulos que gestaban la tosca frontera del Bravo, las guerras y los ejércitos dedicados a las luchas civiles, a combatir apaches y comanches y a repeler invasiones externas.

Desde esos tiempos se conocieron en el noreste apellidos y familias que durante décadas prosiguieron mencionándose en el escenario regional de los negocios: Zambrano, Madero, Garza, Calderón, González Treviño, Belden, Milmo, Hernández, Rivero... Entre 1880 y la Revolución se sumaron nuevos apellidos: Sada, Armendaiz, Mendirichaga, Muguierza, Ferrara, Maiz... Este conjunto de apellidos –que agrupaba a comerciantes autóctonos e inmigrantes– alentó la primera fase de crecimiento industrial en la ciudad, entre 1890 y 1910.

Lo sucedido en Monterrey y su entorno de frontera entre 1848 y 1910 podría caracterizarse también como:

- a)* un proceso de reorganización económica del territorio que rodeaba la ciudad y
- b)* 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 hubieran manifestado con la misma firmeza de no haberse acercado la línea fronteriza a Monterrey.

<sup>10</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.

2. La reorganización económica propiciada por la condición semifronteriza de la ciudad debe ser relacionada, al menos inicialmente, a factores político-militares. La cobertura de las necesidades de guerra en ambos lados del Bravo (entre 1854 y 1867) y el aparato aduanal/arancelario montado por el gobernador nuevoleonés Santiago Vidaurri (1855-1864) no fueron una simple expresión de la geografía. La operación de un sistema regional de poder 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 por la Guerra de Secesión en el país vecino.

Desde entonces, Monterrey se instaló como punto de referencia de una dinámica mercantil capaz de insertarse con provecho en la economía atlántica. Con la reformas liberales en marcha, ya en los años 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 en 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 desde 1890 a la inversión fabril, minera, bancaria. La aparición de la industria pesada, la fundación y ramificación de la banca regional y la multiplicación de lazos con otros vigorosos grupos burgueses del norte se añadieron a esta dinámica.<sup>11</sup>

3. Es que Monterrey disfrutaba la posibilidad de operar con dos mercados: uno, el nacional, de lenta conformación y ritmos pausados; otro, el de los Estados Unidos, que se movía con los ritmos más acelerados de la época. En alguna medida, la revolución industrial entraba 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.

Como en los casos de Bilbao y Barcelona, Monterrey expresó un caso *regional* en una sociedad no avanzada (o periférica) que —bajo el firme estímulo de demandas externas— adquirió un nivel de desarrollo que podría calificarse como *intermedio*. Tanto las materias primas que se mercantilizaba desde sus aledaños —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. Resulta prioritario insistir en las oportunidades que abrieron para Monterrey (para sus empresarios) las demandas cruzadas de dos mercados: las generadas en la eco-

<sup>11</sup> Para la industria de base, véase Cerutti, 1985 y 1992; para la banca regional, Cerutti y Marichal, en prensa.

nomía nacional y las provenientes de una economía avanzada, accesible por su cercanía, adherida a la economía de frontera.

Las grandes plantas de fundición de Monterrey colocaron a México, a principios del siglo, 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 diferenciarse de la más precoz Puebla, de las actividades 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— y la experiencia empresarial motivada por el mercado externo derivaron con frecuencia en inversiones que *también* aprovecharon el desenvolvimiento de un mercado interior. La instalación de la siderurgia pesada en 1903, 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 norteamericano.

Como en Bilbao y Barcelona, la transferencia de tecnología y de técnicas específicas se veía facilitada por el contacto, muchas veces personal, con las ciudades o lugares que eran ejes de la revolución industrial. Si vascos y catalanes visitaban sistemáticamente los más destacados centros de la Europa avanzada —Inglaterra y Francia, 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 los años veinte, se instruye en establecimientos de enseñanza especializados de esos mismos países avanzados.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Otra arista cotejable entre Bilbao/Barcelona 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 al 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 a 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

*Revolución, nuevo Estado, sustitución de importaciones*

1. El ágil conjunto de actividades desenvuelto en el norte antes de 1912 fue, en general, truncado con rudeza por la Revolución. Su estallido golpeó con severidad muchas de las áreas productivas bajo el dominio del capital y precipitó la desintegración de un mercado macrorregional en pleno proceso de integración como mercado nacional. Fue un fenómeno en el que mucho influyeron el uso militar de los ferrocarriles, la caída de la demanda de bienes y servicios, y la impotencia para cubrir el abastecimiento de insumos estratégicos, como los combustibles, ante el desmantelamiento de las redes de circulación tendidas desde la década de 1880.

Cuando los ferrocarriles quedaron desquiciados, cuando se tornaron inalcanzables muchas de las franjas del mercado interior que hasta 1912 eran áreas relativamente normales de competencia y venta, cuando debieron detenerse las fábricas porque no llegaban el carbón, el petróleo, el mineral de hierro y otros elementos 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 los hornos de producción, la conclusión fue terminante: el mercado se había derrumbado.

Tan notoria era esa evidencia, que no pocos de los siempre atentos empresarios del norte sobrevivieron gracias a una antigua costumbre regional: utilizar la frontera del Bravo, el estado de Texas y sus rieles, y los puertos vecinos 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.

2. En el plano sociopolítico y militar, la Revolución atacó de forma diversa, no homogénea, a los propietarios locales y grupos empresariales de raíz porfiriana. Los más ligados a la tierra y los involucrados de manera más descarada con el aparato oligárquico de poder soportaron las mayores agresiones.

De los tres núcleos señalados –Chihuahua, La Laguna y Monterrey–, el más afectado fue el que había crecido a la sombra del general Luis Terrazas. El apellido Terrazas, perfilado como símbolo de la opresión porfiriana y del despotismo terrateniente, resultó tenazmente golpeado. La dinámica económica del grupo que lo rodeaba, con el banquero Enrique C. Creel a la cabeza, jamás pudo ser restablecida en el siglo XX.

y decisivo. La aparición en el norte de industrias como la metalmecánica -en la que sobresalió con vigor la producción de automoviles- 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. Para comparación Monterrey-Bilbao y su bibliografía, véase Ceruti, 2000; para el caso italiano, Castronovo, 1989.

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

Por su condición esencialmente urbana e industrial, y por la carencia de responsabilidad directa en el ejercicio del poder político, el empresariado de Monterrey fue escasamente lastimado por dicha tormenta sociopolítica y militar. En consecuencia, su próspero devenir en el medio siglo posterior a 1930 resultó enmarcado, en gran medida, por ese antecedente y, simultáneamente, por su amplia capacidad de adaptación a las condiciones derivadas de la Revolución.

3. Si la Revolución anticipó desde México la desaparición del Estado oligárquico en América Latina, la crisis de 1929 terminó de mostrar que el aparato estatal debía ser reconstruido. En realidad, el proyecto de desarrollo nacional-industrializante que comenzó a montarse tendió a acentuar la centralización del poder central, y el Estado caminó hacia formas más intensas de intervención sociopolítica y económica. El llamado *modelo sustitutivo de importaciones* vinculó al Estado con la expansión del mercado nacional, convirtió al mercado interior en escenario estratégico para el crecimiento económico y alejó del mercado mundial los ritmos y formas del desarrollo interno, contraponiéndose así al proyecto previo a la Gran Depresión.

La Revolución, por otro lado, había encontrado a los propietarios y empresarios de Monterrey con el poder y solidez suficientes –en términos económicos y sociales– para enfrentar el temporal. Que el sofocón revolucionario fue superado con plasticidad y eficiencia lo demuestra la historia más contemporánea de este empresariado, uno de los más homogéneos y autónomos de los surgidos en Latinoamérica sobre una base fabril.

Desde los años de la reconstrucción posrevolucionaria, eso sí, la formación del nuevo Estado obligó a este empresariado a aceptar una más resuelta intervención gubernamental en la esfera socioeconómica. Pero ni el Estado de la Revolución y sus políticas sociales ni la Gran Depresión modificaron algunas acentuadas costumbres de este núcleo regional:

- a) la capacidad de negociar en diversos términos con el poder público;
- b) el aprovechamiento de la condición semifronteriza de Monterrey con una de las más grandes potencias industriales del mundo;
- c) la afirmación de sus redes parentales, reforzadas en no pocos casos con el surgimiento de nuevas familias empresariales (Santos, Benavides, Clariond, Lobo, Ramírez, Maldonado, Elizondo, Canales, entre otras), y

d) la diversificación vertical y horizontal de la inversión, que desde mediados de los treinta comenzó a engendrar auténticos grupos industriales.<sup>13</sup>

4. La expansión que se manifestó desde mediados de los treinta incluyó en Monterrey modalidades que se acentuarían en la década de los cuarenta. Una de ellas fue la tendencia a la *integración industrial* o *productiva*, camino abierto en buena medida por Cervecería Cuauhtémoc/Vidriera Monterrey y sus directivos (las familias Garza Sada y Sada) y por la Compañía Fundidora de Fierro y Acero. Una característica adicional fue la puesta en marcha de plantas productivas en diferentes lugares del país, estrategia que tornó factible ganar espacios importantes en un mercado nacional que, en vísperas de la Segunda Guerra, se encontraba en plena expansión.

El caso más popular fue la Cervecería Cuauhtémoc, que, desde 1936 y favorecida por una nueva legislación, comenzó a transformar sus departamentos internos en empresas autónomas.<sup>14</sup> Igualmente reconocido fue el caso de Vidriera Monterrey, S. A.,<sup>15</sup> refundada en 1909 tras la amarga experiencia vivida entre 1900 y 1903. 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, el cual, como en los dos casos anteriores, podría resumirse así:

<sup>13</sup> Lo primero se reflejó en situaciones como la vivida en 1927, cuando el gobierno de Nuevo León amplió/profundizó una legislación favorable al capital y al específico desarrollo industrial, ley que se anticipó con claridad a las que a escala nacional se promulgarían en los treinta y cuarenta. 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, una iniciativa que brindaría claras oportunidades de renovación tecnológica, descenso en los costos y otras ventajas que, desde los años treinta, permitieron competir en un mercado nacional cada vez más protegido. Otras dos respuestas al naciente orden que hubo de implementar este ya antiguo grupo regional de poder fueron: a) el desenvolvimiento de un sindicalismo local dependiente de las propias empresas (sindicalismo *blanco*), lo que en tiempos de Lázaro Cárdenas serviría para limitar la influencia regional de la Confederación de Trabajadores de México (CTM), y b) la constitución de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), en 1929, que se emplearía como contrapeso a organizaciones empresariales más próximas al poder federal y más propensas a subordinarse al orden postrevolucionario.

<sup>14</sup> En menos de diez años estableció Talleres Industriales, S.A. (1934, de producción variada, incluyendo maquinaria), Malta, S.A. (1936, que sustituyó a Fábricas Monterrey en el objetivo de proveer materia prima), Empaques de Cartón Titán SA (1936, destinada a producir las cajas para embalar cerveza), Almacenes y Silos S.A. (1940, bodegas requeridas para el almacenaje de sus productos) y, finalmente, Productores de Lúpulo, S.A. (1944, que elaboraba insumos).

<sup>15</sup> En los años treinta y cuarenta gestó Vidrio Plano, productora de láminas de este material; Cristalería, elaboradora de manufacturas de mayor complejidad; Fomento de Industria y Comercio (FIC) —conglomerado en ciernes—; Vidrios y Cristales, productora de ampollitas; Industrias del Alkali —elaboradora de silicatos, uno de sus insumos fundamentales—, y Fabricación de Maquinarias, para producir y reparar maquinaria orientada a la industria.

- a) integración vertical a través de empresas jurídicamente independientes;
- b) cobertura del mercado nacional en términos crecientemente oligopólicos,
- y
- c) instalación de plantas en otros lugares del territorio mexicano.<sup>16</sup>

En realidad, estas *empresas-grupo* (o grupos nacidos de *empresas-madre*) intensificaban desde su *espacio regional de frontera* el ciclo de adaptación al flamante régimen político, superaban la crisis del 29 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 siempre y algunos apellidos emergentes en tan críticos años.

5. Es evidente y verificable que durante el periodo *sustitutivo de importaciones* la industria y el empresariado de Monterrey presentaron un rápido crecimiento, por encima de la media nacional. El proteccionismo, acentuado tras la Segunda Guerra Mundial, aunado a una impresionante cantidad de acciones gubernamentales –a escala tanto federal como estatal–,<sup>17</sup> brindó un ambiente propicio para el desarrollo de la industria urbana.

En el desarrollo más reciente de los grupos industriales regiomontanos se puede entrever que uno de sus grandes momentos de expansión se materializó durante y tras la Segunda Guerra Mundial, desde mediados de los cuarenta y hasta fines de los sesenta. La coyuntura de guerra, la escasez de manufacturas importadas y la ampliación del mercado interno tornaron cada vez más necesaria 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 habría de permanecer vigente más de medio siglo, los equipos empresariales con mayor experiencia para aprovechar tales circunstancias eran los de Monterrey.

Tan largo proceso de maduración industrial y financiera se expresó con plenitud en la década de los sesenta, en concordancia con el último tramo del *milagro mexicano*.<sup>18</sup> La modalidad específica de estos años –expresando un fe-

<sup>16</sup> La enorme siderúrgica se volcó a una más decidida política de integración, que comprendía desde operar yacimientos hasta la elaboración de una gran diversidad de productos de hierro y acero. Un modelo en este sentido fue la constitución de Cerro de Mercado, S.A., en 1934, que se hizo cargo de administrar y explotar el inacabable yacimiento de hierro ubicado en las cercanías de la ciudad de Durango.

<sup>17</sup> Incluían desde inversiones en infraestructura hasta participación pública en industrias estratégicas, y desde estímulos fiscales y subsidios hasta una agresiva política arancelaria.

<sup>18</sup> Si en 1960 Monterrey aportaba casi el 10% del PB industrial del país, en 1970 alcanzó su máximo histórico: 10.4%. Su tasa anual de crecimiento era de 8.5%, mientras que a escala nacional se alcanzó el 8.1% (Garza Villarreal, 1995:132).

nómeno verificable en el contexto latinoamericano<sup>19</sup> se sintetizaba en una especie de *reproducción ampliada, intensiva aunque limitada*, típica de sociedades periféricas dotadas con regiones de industrialización tardía: suponía una marcada inversión de capital en reconversión tecnológica, una mayor concentración del capital, la importación y adaptación de tecnologías que el proceso industrializador de las sociedades periféricas no había logrado desarrollar, el surgimiento de lazos –hasta entonces no necesarios– con empresas multinacionales y cierta tendencia a la expulsión de fuerza de trabajo.

Bueno es apuntar que cinco de las siete actividades más dinámicas se dedicaban, sobre todo, a la fabricación de insumos y bienes intermedios. Es decir, abastecían el propio proceso productivo (al que Marx llamó *sector I* de la economía).<sup>20</sup> Las siete ramas, además, eran encabezadas por grandes empresas que se habían fundado entre finales del siglo XIX y los primeros 40 años del siglo XX (muchas de ellas derivadas o entrelazadas con las *empresas-madre* o los grupos industriales forjados a partir de los treinta).<sup>21</sup>

En vísperas de la fase crítica del periodo sustitutivo<sup>22</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 –y agotar– un proceso de acumulación sustentado en una alta especialización productiva, con visibles signos de madurez en cuanto a integración vertical.

### *1982: crisis y respuesta. El caso IMSA*

1. 1982 significó el remate de una crisis postergada, contenida durante casi una década. Su eclosión terminó de demoler el modelo de desarrollo forjado en los

<sup>19</sup> Un trabajo clásico sobre Brasil al respecto fue el de Maria Conceição Tavares: *De la sustitución de importaciones al capitalismo financiero*, publicado en portugués en 1977 y en español en 1979.

<sup>20</sup> La longeva y siempre renovada industria metálica básica absorbía más de 15 mil trabajadores y durante el lapso 1960-1970 operó a una tasa media anual de crecimiento de casi el 12%. Mineralela no Metálica ocupaba a casi 19 mil asalariados, con una tasa promedio de crecimiento anual entre 1965 y 1970 algo menor al 13%.

<sup>21</sup> Fundidora de Hierro y Acero, Vidriera, Vidrios y Cristales, Galletera Mexicana, Cementos Mexicanos, Cigarrera La Moderna, Hojalata y Lámina (HYLSA), Industrias Metálicas Monterrey, Protexa, Manufacturas Metálicas Monterrey, Conductores Monterrey, Celulosa y Derivados, Papelera Maldonado y Molinos Azteca, entre las principales. Más información en Palacios, 2000.

<sup>22</sup> En el periodo 1940-1965 debe ser resaltado un elemento tan estratégico como distintivo de Monterrey a escala de las sociedades periféricas: la puesta en marcha y desarrollo de una institución especializada en la formación de cuadros gerenciales y técnicos. La fundación y 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. La expansión del ITESM entre mediados de los setenta y el 2000 ha resultado impresionante.

años treinta y cuarenta, del cual tan representativo fue el caso mexicano. El carácter estructural del fenómeno se había extendido por todas las sociedades latinoamericanas —y no pocas europeas—, que se habían impuesto como meta la industrialización protegida con amplia intervención estatal.

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

El inicio de la liberalización comercial y el ingreso de México al GATT (1986) puso fin al mercado cautivo y, con ello, a las numerosas ventajas que usufructuaban en las fronteras nacionales grupos empresariales como los de Monterrey.<sup>23</sup>

2. La crisis de 1982 tuvo en Monterrey otro importante efecto: la necesidad de tomar distancia del frágil mercado interno y orientar buena parte del esfuerzo productivo hacia los mercados del exterior.<sup>24</sup> En ese sentido, buena parte de la cúpula empresarial no sólo habría de mostrar la capacidad de adecuación ya manifestada en épocas precedentes: se anticipó, además, a la política propugnada por el Estado en México desde 1988 y a las negociaciones que desembocaron en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

Los años ochenta, las modificaciones en el escenario mundial<sup>25</sup> y las políticas de reformas del Estado obligaron a múltiples adaptaciones en los sectores empresariales. Con la modificación de la Ley sobre Inversiones Extranjeras, en 1989, se eliminaron las barreras para el ingreso del capital externo.<sup>26</sup> Ante las

<sup>23</sup> En 1986, precisamente, debió cerrar la legendaria Fundidora de Fierro y Acero. Lo mayúsculo de este acontecimiento podría inferirse de dos datos, uno contemporáneo y otro histórico: *a)* la clausura de la vieja *maestranza* causó enorme impacto psicológico y social en su ciudad natal; *b)* había comenzado a operar casi 40 años antes que otra siderurgia de leyenda: la brasileña Volta Redonda.

<sup>24</sup> “En la década de los ochenta, las economías de América Latina llegaron a tales niveles de desajuste en su actividad productiva y financiera que se enfrentaron a la necesidad de realizar reformas estructurales, buscando nuevos senderos de crecimiento mediante una nueva inserción en el cambiante escenario internacional” (Garrido y Pérez, 1998:20).

<sup>25</sup> Además de las presiones de lo que se ha llamado “tercera revolución tecnológica” o “tercera revolución industrial”, “se modificaron cualitativamente las 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 Pérez, 1998:16-17).

<sup>26</sup> En mayo de 1989 se expidió el Reglamento de la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Extranjera, que eliminó la limitante del 49% en los paquetes accionarios para los extranjeros y permite la entrada hasta del 100% en ramas manufactureras y de servicios.

necesidades generadas por la más reciente crisis, se tornó frecuente la venta de porciones de los paquetes accionarios y se intensificaron las coinversiones con capitales externos y la gestación de alianzas estratégicas con estadounidenses, europeos o asiáticos.

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

La política de penetración en los mercados externos se imbricó con la decisión de invertir en el extranjero.<sup>27</sup> Esta salida hacia los mercados foráneos —y la alternativa de dejar de depender del inconsistente y poco confiable mercado interior— hizo posible sobrellevar el último y feroz coletazo: la crisis de 1994-1995, que con tanta dureza golpeó a la economía mexicana.

Esta porción final del trabajo se concentrará, precisamente, en la descripción de un caso regiomontano específico: la trayectoria de IMSA,<sup>28</sup> uno de los grupos que ha destacado en los últimos años por su respuesta a la crisis del modelo sustitutivo, a la apertura comercial impuesta desde mediados de los años ochenta y a los correspondientes procesos de integración y globalización.

3. Los orígenes de IMSA se sitúan en los años treinta, cuando nació Industrias Monterrey, S. A.<sup>29</sup> Se trata, por lo tanto, de una empresa surgida tras la crisis de 1929 e incorporada desde temprano al proceso sustitutivo de importaciones: así, su desarrollo previo al cisma de 1982 se efectuó bajo la protección creciente de las políticas federales y estatales.<sup>30</sup> Textiles, alimentos y elabo-

<sup>27</sup> Planteamiento que desarrollaron, entre otros grupos, Cementos Mexicanos, Vitro, IMSA, Pulsar y Alfa.

<sup>28</sup> El autor agradece la contribución de Isabel Ortega Ridaura, Lylia Palacios y Eva Rivas Sada en la búsqueda de información, realización de entrevistas y discusión colectiva. Deja constancia del permanente acceso que se tuvo a la información sobre el Grupo IMSA, en especial gracias a la amplia receptividad de su presidente ejecutivo, Eugenio Clariond Reyes. El trabajo es uno de los resultados del proyecto “Monterrey 1940-1997. Desarrollo industrial y formación de grupos empresariales”, avalado y financiado por el Conacyt (proyecto 25810-H).

<sup>29</sup> La empresa fue fundada el 14 de febrero de 1936 sobre una base de 140 mil pesos. Sus accionistas fundadores fueron Arturo Garza (28 acciones), Eugenio Domínguez (22), María Garza viuda de Clariond (ocho) y Roberto N. Garza (22). Al ser registrada se indicó su objeto: confección de ropa, producción de harina, galvanización de lámina y fabricación de artefactos de madera. Dicha división correspondía a que Industrias Monterrey reunió en su momento constitutivo las actividades de la fábrica de ropa La Sultana, el molino de trigo Nuevo León, la fábrica de artefactos de madera La Sultana y la planta galvanizadora de lámina La Sultana (RPPCNL, libro 3, vol. 101, folio 293).

<sup>30</sup> Para estímulos fiscales, véase Ortega Ridaura, 2000.

ración de la madera, tres de sus bases iniciales, sitúan a la IMSA de los treinta como abastecedora de productos livianos destinados al consumo masivo. La planta galvanizadora de lámina, en cambio, supuso una distinción inicial que, alejándose de las restantes actividades, estaría destinada a marcar hasta el presente la vida de la compañía.<sup>31</sup>

IMSA no se perfiló como una empresa especialmente relevante hasta los años setenta, cuando acentuó su proceso de diversificación relativa, inauguró relaciones con capitales de procedencia extranjera y remató, en 1976, conformándose como Grupo Industrial IMSA.<sup>32</sup> Durante los 40 años que habían pasado desde su fundación, un apellido sobresalió de manera ostensible en la propiedad y en la gestión de la compañía: Clariond. Otro, ligado familiarmente al anterior, comenzó a emerger para consolidarse en los setenta: Canales.

En estos años setenta IMSA experimentó sus primeras alianzas con capitales estadounidenses: constituyó la Wonder Buildings de México S.A., en 1974, con Modular Technology Corporation, y la Robertson Mexicana S.A., en el mismo año, con H. H. Robertson. Según Eugenio Clariond Reyes, su actual presidente, estas asociaciones permitieron incorporar “nuevas soluciones constructivas”: losacero (lámina para losas de concreto), techos con aislamiento, edificios autoportantes, muros aislados, vigas estructurales y sistemas de ventilación industrial figuraban entre ellas. Eran productos dedicados básicamente al mercado interior. “Exportar –recuerda Clariond– no era tema relevante entonces porque no podíamos ser competitivos en el mercado mundial”.<sup>33</sup>

De todos modos, el presidente del grupo memora que Industrias Monterrey “fue una empresa que en alguna medida se adelantó a las circunstancias”. Durante los setenta “instalamos la primera línea de galvanizado continuo y la primera de pintado (Pintro) en América Latina”. Si bien esos productos “no tenían ni la calidad ni la sofisticación que presentaban sus similares en los países industrializados”, se alcanzó experiencia exportadora

<sup>31</sup> “Esta última actividad se convirtió, a lo largo de nuestra historia, en el eje de cimentación del grupo. Su participación en la rama de productos metálicos se fue ampliando (con la fabricación de muebles metálicos (1946), la producción de flejes de acero (1956) y la primera roladora y acanaladora continua (durante los sesenta)”. Eugenio Clariond Reyes, 2000, entrevistas personales realizadas durante 1999 y 2000. Una variante relativa a estos planteamientos básicos fue la constitución –por los accionistas de IMSA– de Automóviles, S.A. (comercializadora de automotores, 1945).

<sup>32</sup> El Grupo Industrial IMSA se constituyó el 15 de octubre de 1976 sobre la base de 405 millones de pesos. Su consejo de administración era presidido por Eugenio Clariond Garza, cuyos hijos Eugenio, Santiago y Benjamín eran secretario, tesorero y primer vocal, respectivamente. Otros componentes del consejo: Marcelo Canales Clariond, Ramiro Salinas Ruiz, Mario Martínez Solís y Jorge Garza Treviño. El grupo o conglomerado quedó integrado por las siguientes empresas: Industrias Monterrey S.A., Clover S.A., Automóviles S.A. Automotriz del Noreste S.A., Constructora IMSA S.A., Láminas Especiales S.A. y Muebles Tubulares S.A. (RPPCNI, libro 4, vol. 217, folio 583).

<sup>33</sup> RPPCNI, libro 4, vol. 217, folio 583.

y una base tecnológica que posteriormente fue vendida en Argentina, Venezuela y Brasil (Clariond Reyes, 2000).<sup>34</sup>

En mayo de 1978 el conglomerado pasó a llamarse Grupo IMSA S.A., denominación que mantiene hasta hoy. El dominio familiar en las acciones (4 050 000 de 100 pesos cada una, cuadro 1) era completo.

Cuadro 1. Accionistas del Grupo IMSA S.A. (1978).

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

Fuente: RPPCNL, 22 de mayo de 1978.

4. Sin embargo, lo que más interesa remarcar aquí es la respuesta de la empresa a la crisis de 1982 y a la apertura manifestada desde mediados de los ochenta. Tal coyuntura coincidió con el cambio de jefatura del grupo: la conducción del proceso de reconversión interna y agresiva salida al exterior correspondió al mencionado Eugenio Clariond Reyes-Retana (nieto del inmigrante francés Jacques Antoine Clariond y de María Garza de Clariond, e hijo mayor de Eugenio Clariond Garza y Ninfa Reyes Retana).<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Tanto en México como en Brasil y en Argentina se desarrolló durante los setenta una parcial salida de artículos industriales hacia el mercado externo. En algunos casos este comportamiento fue alentado por el Estado, dado que se observaban ya con claridad —y se trataban de contrarrestar— los límites y estrangulamientos del proceso sustitutivo. El empresariado de Monterrey se contó entre quienes operaron en este sentido, e IMSA fue uno de esos casos. Recuerda Clariond: “Esta incursión temprana en la exportación hacia el mercado latinoamericano era una actividad limitada. No sólo porque en esa época nuestra prioridad era el mercado interno: también por el desarrollo alcanzado por IMSA. Pero en estos países latinoamericanos poseíamos mayores ventajas comparativas. Nuestra tecnología —en dichos mercados— era considerada tecnología de punta, lo cual nos permitía posicionarnos con rapidez. Los costos de inversión eran mucho menores y las ganancias altas”, comparando con lo que hubiera supuesto entrar “a mercados con economías de gran escala como la estadounidense” (Clariond, 2000).

<sup>35</sup> Eugenio Clariond Reyes —un egresado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey— explicaba tiempo atrás la situación que tuvo que enfrentar al hacerse cargo de la Dirección General del entonces Grupo Industrial IMSA: “Tomé de manera gradual la dirección

La crisis de principios de los ochenta no supuso un excesivo dilema financiero para IMSA. Una cauta política interna evitó el endeudamiento en dólares: “nuestros activos estaban todos atados al peso”, detalla Eugenio Clariond. La quiebra técnica que afectó a muchas empresas mexicanas no logró descargarse sobre este grupo, cuya estructura financiera no se vio afectada.

La conducción de IMSA, ante la magnitud de la crisis,<sup>36</sup> optó por una salida relativamente diferente a la ultraespecialización implementada por Cementos Mexicanos (Cemex):<sup>37</sup> mantuvo cierta diversificación productiva, aunque operando casi siempre con sectores relacionados. Pero fueron parecidas sus políticas en *a)* terminar de consolidarse en el mercado interior, aun cuando se encontrara deprimido; *b)* atacar los mercados externos, en particular los Estados Unidos y América del Sur, y *c)* emprender, ya en los noventa, una decidida política de inversiones en el exterior, en especial en Latinoamérica.<sup>38</sup>

general tras la muerte de don Mauro Amarante. Nuestro negocio principal era entonces (1981) el procesamiento de lámina de acero. Su dinamismo respondía al mercado nacional, de acuerdo con el esquema de una economía protegida. Nuestros productos —lámina galvanizada y/o pintada, alcantarillas metálicas, paneles aislados, flejes para empaque, defensas para carreteras— atendían un mercado cautivo con precios relativamente altos y calidad regular (aunque mejor que la de nuestros competidores nacionales)” (Clariond Reyes, 1995, 1999a y 1999b).

<sup>36</sup> De todos modos, “fueron tiempos difíciles. El final del sexenio de López Portillo fue terrible”. La administración de Miguel de la Madrid “llegó tratando de calmar los ánimos y las empresas nos preparamos para un periodo de ajuste”, facilitado porque la baja del peso tornaba más competitivos los productos mexicanos. El agotamiento del auge petrolero, el terremoto de 1985, la entrada de México al GATT y la apertura de las fronteras al comercio internacional tuvieron “consecuencias potencialmente desastrosas sobre nuestros negocios” (Clariond, 2000, entrevistas).

<sup>37</sup> Sobre Cemex, véase Barragán y Cerutti, 1999, y Cerutti, 2000.

<sup>38</sup> Según palabras del propio Clariond, la coyuntura del 82 y el posterior ingreso al GATT revelaron a IMSA el siguiente panorama interno: —El galvanizado de lámina era, de lejos, la más importante actividad del grupo, aunque portadora de escaso valor agregado. Se estaba en riesgo, empero, de “sucumbir ante la competencia externa” y existían dudas frente a la capacidad del principal competidor nacional. —En 1975, en el tramo final del sexenio de Luis Echeverría Álvarez, Industrias IMSA había adquirido Stabilit S.A., productora nacional de lámina plástica reforzada con fibra de vidrio. Dado que Industrias IMSA fabricaba lámina de acero para techos, existía alta complementariedad entre ambas actividades. “Fue una inversión interesante, y desde 1975 hasta 1986 se desarrolló en función del mercado interno. Pero nunca nos propusimos exportar: las resinas mexicanas y otros insumos nacionales costaban mucho y eran de calidad inferior”. —El negocio de muebles metálicos era “muy vulnerable ante la competencia externa”. Su reconversión exigía grandes inversiones y una “completa reingeniería de los procesos”. —“El resto de nuestros negocios era de una dimensión pequeña, con tecnología y maquinaria anticuadas, con sistemas de producción obsoletos y productos de baja calidad”. Clariond puso ejemplos como Muebles Alfa y Muebles Infantiles Alfa. Iniciados muchos años atrás, esos negocios eran “parte fundamental de las operaciones de IMSA”. Muebles Alfa se había especializado en muebles y componentes tubulares. “El proceso productivo era ineficiente, su escala de producción muy baja, las prácticas comerciales implicaban invertir cerca del 50% de las ventas anuales en las cuentas por cobrar”. Frente a la apertura, la fábrica de muebles infantiles, instalada en Torreón, “necesitaba cambiar todo: diseño, procesos, escala. Los productos taiwaneses se vendían regalados en el mercado internacional, y los americanos competían por su alto contenido de partes inyectadas en plástico”. Después de prolongadas discusiones y análisis, se decidió que “no era razonable continuar en esta actividad y procedimos a liquidar y vender los activos de ambas empresas. ¿Qué habría sucedido si IMSA sólo hubiese operado con muebles? Habría sido, sin duda, un caso más de empresa mexicana incapacitada para adaptarse a la globalización” (Clariond, 1999b).

Clariond recuerda y reconoce que durante la primera fase de apertura sistemática, que llegó con la entrada al GATT, hubo serias resistencias en el sector empresarial mexicano: “Algo similar a lo manifestado en todas las economías latinoamericanas” basadas en la sustitución de importaciones. Pero ya desde el mismo 1986, al menos en IMSA, se tuvo conciencia de “que al país no le quedaba más que abrirse”.<sup>39</sup> Tener la frontera abierta brindaba, entre otras, la oportunidad “de acceder a mejores y más competitivos insumos y materias primas. Pero, sobre todo, obligaba a ser competitivos para poder mantenerse en el mercado interno”. La realidad obligaba a una profunda reconversión de las empresas en Monterrey, urgencia que también afectaba a los proveedores de las firmas locales.<sup>40</sup>

5. Para fines de los ochenta, en consecuencia, IMSA había resuelto concentrarse en áreas que presentaban oportunidades nítidas, mientras mantenía o desenvolvía cierta diversificación. El abandono de algunas actividades (muebles, textiles, comercio de automotores) fue simultáneo al reforzamiento vertical de las más experimentadas, como los productos metálicos, y a la incursión en negocios nuevos, como la fabricación de baterías. Este mecanismo operativo, coincidente con la salida al exterior acelerada desde principios de los noventa, modificó de forma radical su estructura organizativa.

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

¿Por qué baterías? La respuesta parece compatible con la experiencia histórica de este empresariado: “Porque en una economía globalizada, y con el respaldo de una tecnología apropiada, esta empresa podía jugar un importante papel en el mercado de los Estados Unidos”, sintetizó Clariond. Aunque supuso ciertas dificultades iniciales, Acumuladores Mexicanos pronto estuvo en condiciones de absorber varios competidores internos: Acumuladores Monterrey, ESB de México y Roberto Diener y Cía. En 1987 IMSA contaba ya con una “División Acumuladores”, integrada por Acumuladores Mexicanos y Acumuladores del Centro, que trabajaba en Tlaxcala. En marzo de ese año, por otro lado, fue creada Enermex S.A., que fusionó en 1989 a Operadora Acumuladora del Norte S.A., constituida también en 1987,<sup>41</sup> y que estaría destinada a identificar todas las empresas de la División Acumuladores.

<sup>39</sup> Un trabajo que sintetiza con extrema claridad las resistencias y recelos que en América Latina despertaron la apertura y el alejamiento del modelo sustitutivo es el de Carlota Pérez (1996): “La industrialización por sustitución de importaciones fue mucho más que una política gubernamental. De modo gradual el modelo se fue convirtiendo en un conjunto perfectamente coherente de conductas, conceptos y prácticas que incluían a empresas, trabajadores, gobierno, bancos, consumidores y políticos, y fue cristalizando en instituciones que se reforzaban mutuamente”.

<sup>40</sup> “En el curso de estos años también nuestros proveedores mexicanos se han reconvertido, de manera que lejos de ser una limitación resultan un apoyo al crecimiento global de la empresa” (Clariond, 2000, entrevista).

<sup>41</sup> RPPCNI, 1987-1989; Clariond, 2000; Grupo IMSA, informes anuales.

La consolidación en el mercado interno soportó e impulsó la salida hacia el exterior. El Tratado de Libre Comercio abrió la oportunidad de ingresar al ingente y duro mercado de la América del Norte, y la fortaleza derivada de esta incursión facilitó la expansión, similar a lo sucedido con Cemex, rumbo al sur continental. Un factor de trascendencia fue producir para las ensambladoras de automóviles que, además de requerir altos niveles de calidad, se convirtieron en clientes importantes. Hacia 1997, IMSA-Enermex proveía a Ford Motor, Volkswagen, Chrysler, General Motors, Nissan, Mercedes Benz, BMW, Scania y Daewoo, entre otras.<sup>42</sup>

Para entrar en el mercado estadounidense un paso decisivo fue la adquisición de Advantage Batteries, firma que en 1998 distribuyó dos millones de baterías (equivalente a 60 millones de dólares). Mientras se avanzaba hacia el norte, se comenzaba a operar en el sur. “Compramos el 50% de Inacel, principal productor de baterías automotrices en Argentina. Tiempo después nos hicimos cargo del 100% de su paquete accionario. Adquirimos la Fulgor, en Venezuela, segunda empresa en el ramo en ese país. Compramos Durex, importante productor en Brasil”.<sup>43</sup> El cuadro 2 indica la distribución operativa y geográfica de la División Acumuladores entre 1996 y 1998.

Cuadro 2. Enermex/División Acumuladores (1996-1998).\*

<i>Empresa</i>	<i>País</i>
Acumuladores Mexicanos	México
Acumuladores Monterrey	México
ESB de México	México
Aislantes León	México
Roberto Diener y Compañía	México
Advantage Battery	Estados Unidos
Acumuladores Fulgor	Venezuela
Inacel	Argentina
Enermex Industrial do Brasil	Brasil
Dispandina	Colombia
Durocaucho	Colombia
Biosafe Productions Corporation	Puerto Rico

\* Incluye acumuladores automotrices, acumuladores industriales, partes y componentes automotrices, sistemas para captación y uso de luz solar, y equipos de iluminación de emergencia.  
Fuente: Grupo IMSA, página web, y *Nuestra Gente*, publicación bimestral, enero de 1996.

<sup>42</sup> Grupo IMSA, página web, y Enermex.

<sup>43</sup> Fulgor fue cerrada a principios del 2000. El mercado venezolano es atendido desde Brasil (Clariond, 2000).

En 1998 Enermex vendió 9.7 millones de baterías, un 9% más que en 1997; pero las ventas en el exterior crecieron en un 20%. Si se restringen las cifras a los Estados Unidos, Canadá y Europa, las ventas subieron en un 24%, en tanto que en Sudamérica lo hicieron en un 17%.<sup>44</sup> 1998, precisamente, fue declarado año “clave para el futuro del negocio de baterías automotrices”. Según el informe anual, Enermex consolidó su posición “como la mayor empresa de su giro en Latinoamérica” y se abrieron “nuevos horizontes para continuar el crecimiento a lo largo de todo el continente”. Aliado con Johnson Controls –el mayor productor de baterías en la América del Norte–, Grupo IMSA y su subsidiaria Advantage Battery afianzaron su presencia en mercados de alta competitividad, por cuanto “la excelencia tecnológica y la capacidad de abastecimiento global son exigencias cada vez mayores de las principales compañías armadoras de automóviles del mundo”.

De manera paralela, IMSA, Johnson Controls y Varta AG –de origen alemán– se asociaron para atacar el mercado sudamericano, un área “que ofrece grandes oportunidades de crecimiento”. Para 1999 se estimó una producción de baterías superior a los 20 millones de unidades, más del doble de lo contabilizado en 1998.<sup>45</sup>

*B. IMSA Acero.* La División Acero, hasta cierto punto, simboliza al Grupo IMSA. Por un lado, porque deviene uno de sus quehaceres más longevos, el galvanizado de lámina. Por otro, surgió de la empresa que le ha dado nombre al grupo: Industrias Monterrey S.A. Finalmente, porque el acero sigue siendo –pese a la muerte de Fundidora de Fierro y Acero– uno de los elementos emblemáticos de Monterrey.

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

<sup>44</sup> Grupo IMSA, informe anual, 1998, p. 11.

<sup>45</sup> Según el propio Clariond, al asociarse con Johnson Controls, IMSA continuó aumentando su penetración en el mercado de la América del Norte: “el mayor comprador de baterías en Estados Unidos, Sears Roebuck, adquirirá el 50% de sus baterías a IMSA, mientras que Autozone –líder de los comercializadores de autopartes– se ha convertido en uno de nuestros grandes clientes”. El informe anual 1998 de la empresa menciona, además, la importancia de estas alianzas, formadas “a través de la contribución de sus negocios existentes en la región. Enermex aportó sus siete plantas productoras de baterías en México, Brasil, Argentina y Venezuela, así como sus comercializadoras en Estados Unidos y Colombia. Johnson Controls, por su parte, aportó su planta de baterías en Torreón (México) para la asociación mexicana con Grupo IMSA. Johnson Controls y Varta, que tenían una alianza estratégica previa, contribuyeron con las dos plantas que operan en Brasil y Argentina y una comercializadora en Colombia para formar la asociación de América del Sur” (Clariond, 1999b; *Informe*, 1998:13).

industrial. Aunque Industrias Monterrey S.A. funcionaba desde mediados de los treinta, no fue sino hasta los ochenta cuando comenzó a exportar de manera sistemática. Los Estados Unidos, Centro y Sudamérica, Asia y Medio Oriente han sido algunos de los mercados abordados en los últimos 15 años, atacados en particular para abastecer la industria de la transformación (línea blanca, refrigeración y calefacción, aire acondicionado, sector automotor y envases).

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

La competitividad alcanzada en el sector acerero llevó en 1997 a la compra de Industria Galvanizadora S.A. (Ingasa), en Guatemala, principal productor de lámina galvanizada de América Central. IMSA Acero ha incursionado, asimismo, en Argentina, Brasil y Chile. En 1998 emprendió “acciones importantes para diversificarse geográficamente”. Con la Compañía Siderúrgica Nacional (CSN), de Brasil, firmó un convenio para instalar en Paraná la firma CNS-IMSA Acos Revestidos, dedicada a alimentar las industrias de la construcción y de electrodomésticos.

En el caso de Chile, IMSA anunció en mayo de 1999 la adquisición de Empresas IPAC S.A. (con la cual tenía participación desde 1994), una de las principales compañías locales dedicadas a la construcción de paneles y perfiles de acero (con plantas en Lonquén, San Bernardo y Talcahuano). Con Varco Pruden –de alta presencia en los Estados Unidos–, IMSA inauguró en noviembre de 1999, en Santiago, una planta productora de edificios de acero (centros comerciales, fábricas, hangares), similar a la que estableció en Nuevo León para atacar los mercados mexicano y texano. A principios de 1999 adquirió también el 100% de los activos de la planta galvanizadora de Altos Hornos de México (AMHSA), en Monclova, con lo que agregó una capacidad instalada de 220 mil toneladas anuales de lámina galvanizada (Clariond, 1999b; *El Norte*, “Negocios”; Grupo IMSA, página web, División Acero; informe, 1998).<sup>46</sup>

6. El cuadro 3 resume la noticia brindada por el informe de 1998 del Grupo IMSA. Incluye otras dos divisiones que, por razones de espacio, no hemos agregado a esta síntesis: IMSALUM (productos de aluminio, uno de cuyos puntales es Cuprum, adquirida en 1998) e IMSATEC (productos de acero y plástico, con origen en la adquisición de Stabilit en 1975).

<sup>46</sup> La vinculación con AMHSA llevó a una negociación de muy alto nivel, finalmente frustrada, para fusionar el conjunto de esta empresa (que se declaró en suspensión de pagos en mayo de 1999, con una deuda de 1 800 millones de dólares).

Cuadro 3. Conglomerado IMSA (1998).

<i>División</i>	<i>Principales subsidiarias</i>	<i>Principales productos</i>
IMSA Acero	1. Industrias Monterrey	Lámina de acero rolado en caliente
	2. APM (Aceros Planos)	Lámina de acero rolado en frío
	3. Ingasa	Lámina de acero galvanizado
	4. IMSA Varco Pruden	Lámina de acero prepintado
		Lámina de acero acanalada
Enermex		Perfiles tubulares
		Edificios metálicos prediseñados
	5. GES América	
	6. Enertec México	
	7. Enertec Venezuela	Baterías para automotores
	8. Enertec Brasil	Filtros para automotores
	9. Enertec Argentina	Baterías marinas
	10. Enertec Colombia	Baterías para motocicletas
	11. ESB de México	Baterías industriales
	12. Cuprum	Perfiles de aluminio industrial
IMSALUM	13. Louisville Ladder Group	Escaleras de aluminio, acero y madera
	• Escaleras	Escaleras para ático
	• Davidson Ladders	Puertas y ventanas de aluminio
	• Louisville Ladder Company	Andamios
	14. Tiendas Alutodo	Fachadas de aluminio
	15. Centro Aluminero Constructa	Cercas residenciales
	16. Alcomex	
	17. Flour City Internacional de México	
	18. Stabilit	
	19. Glasteel	Paneles de acero con aislamiento térmico
IMSATEC	20. IMSA ITW	Lámina plástica reforzada con fibra de vidrio
	• IMSA Signode	Productos de acero para carreteras
	• IMSA Paslode	Torres de transmisión de energía eléctrica
	• IMSA Ramset	Galvanizado por inmersión
	• IMSA Stahl	Aceros y plásticos para embalaje
	21. Forjas Metálicas	Sujetadores industriales
	22. Multypanel	Edificios metálicos prediseñados
	23. Metl-Span	
	24. Empresas IPAC	
		• IPAC Varco Pruden

Fuente: Grupo IMSA, *Informe*, 1998.

Respecto a sus operaciones con y en el exterior, 1998 arrojó ya un resultado llamativo: el 39.9% de los ingresos de IMSA provinieron de las exportaciones y de las ventas realizadas por subsidiarias en el extranjero, porcentaje que fue superado en 1999. Desde el punto de vista organizacional, por otro lado, la política de IMSA tiende a la puesta en marcha y control de comercializadoras (orientadas a la distribución y al marketing, según el esquema estudiado por Alfred Chandler) de sus propios productos, labor que ocupa ya un lugar significativo en el conglomerado.

Y desde diciembre de 1996, y “con el ánimo de profesionalizar la administración y abrir la propiedad de la empresa”, IMSA realizó su primera emisión primaria de acciones: fueron registradas en la Bolsa de Valores de la ciudad de México y en el New York Stock Exchange (NYSE). Simultáneamente se incorporaron cinco consejeros externos al consejo de administración, donde hasta entonces sólo figuraban las familias Clariond y Canales.<sup>47</sup>

Esta conversión en empresa pública y la complejidad creciente del grupo no ha quitado, empero, el sello de propiedad y amplio control familiar que IMSA muestra desde 1936. El informe de 1999 indica que de los 17 miembros del consejo de administración ocho llevan alguno de los apellidos Clariond o Canales (cuadro 4). Los restantes, u ocupan áreas muy técnicas (como las direcciones de consultoría o jurídica), o son miembros muy selectos de familias empresariales de larga data (como Enrique Zambrano Benítez y Andrés Marcelo Sada Zambrano), o son cuadros con una extensa trayectoria en la propia empresa.

**Cuadro 4. Apellidos Clariond/Canales en el consejo de administración (1999).**

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

Fuente: *Informe*, 1999:26.

7. El Grupo IMSA manifiesta hoy una clara propensión a la diversificación geográfica y a hegemonizar o compartir proyectos mediante adquisiciones, fusiones y alianzas estratégicas. Ambos aspectos se encuentran obviamente conectados. En cuanto a las adquisiciones y alianzas estratégicas, su objetivo

<sup>47</sup> Clariond, 1999a y 1999b.

fue definido por el propio Clariond: “En previsión para el futuro, Grupo IMSA ha tomado una serie de medidas para fortalecer su posición competitiva y ampliar el potencial de crecimiento de sus negocios. Lo ha logrado a través de adquisiciones y asociaciones inteligentes y oportunas que complementan sus habilidades”. Y luego: “Las asociaciones que hemos establecido con empresas líderes en el mundo son una muestra de la transformación que estamos viviendo y la capacidad del Grupo IMSA para participar con socios de clase mundial”.<sup>48</sup>

Lo que IMSA ejecuta en este sentido configura uno de los datos sustanciales de la respuesta de una gruesa porción del gran empresariado regiomontano a un entorno internacional delineado por el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, por la integración multinacional de los mercados y por la globalización. María de los Ángeles Pozas Pozas (1999:122) ha efectuado un sucinto análisis de las “estrategias de globalización” de un conjunto de consorcios regiomontanos, muchos de los cuales son descendientes de algunas de las *empresas-madre* (Cerutti, 2000:cap. 14) surgidas a fines del siglo XX o en el periodo de entreguerras, firmas que continúan teniendo como base articuladora a alguna o a varias de las familias fundadoras de la industria en Monterrey.

Dichos conglomerados, señala la autora, “presentan un alto nivel de globalización en sus actividades productivas” y han anudado en tiempos recientes un elevado número de alianzas estratégicas con empresas extranjeras. Otros elementos comunes que muestran estos conglomerados 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 en el entorno 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”. Aunque pueden incluir fusiones entre dos o más empresas, “hay otro tipo de 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”. Permiten, además, “la distribución de riesgos y pérdidas a lo largo de la cadena productiva. Participar en el negocio del cliente o del proveedor contribuye a disminuir la incertidumbre y a garantizar eficiencia,

<sup>48</sup> Es una postura que Clariond ratifica en el informe de 1999: “Uno de los pilares del crecimiento rentable que ha experimentado Grupo IMSA ha sido su capacidad de realizar adquisiciones y asociaciones inteligentes. A principios de 1999 adquirió el 100% de los activos de las plantas de galvanizado y pintado de Altos Hornos de México (AMHSA), con lo que consolidó su posición como la empresa líder de América Latina en el mercado de acero recubierto (...) En mayo, IMSA Acero firmó un contrato con Ipsat Mexicana para la comercialización conjunta de productos complementarios, el abastecimiento de planchón de acero por los siguientes cinco años, y la posible construcción de una nueva planta de aceros galvanizados dirigidos a la industria automotriz” (*Informe*, 1998:3 ; *Informe*, 1999:3).

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 tales como acceso a la información, abastecimiento de materias primas y componentes, seguridad contra el fraude y ajuste de precios” (Pozas, 1999:120 y ss).<sup>49</sup>

Cuadro 5. Adquisiciones y alianzas de IMSA (2000).

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

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

<sup>49</sup> Una definición relativamente matizada y algo más precisa de lo que son de las alianzas estratégicas presentan Yoshino y Srinivasan Rangan, 1996. Estos autores comienzan recordando que “el principal factor que ha impulsado las alianzas estratégicas ha sido la aparición de una feroz competencia global”. Al quedar rebasada la eficacia de las estrategias sencillas, las empre-

Las alianzas estratégicas se han definido como uno de los matices centrales de las *últimas respuestas* del empresariado asentado en Monterrey. La lista de acuerdos efectuados en años recientes no sólo es muy extensa sino que crece día a día, y articula las grandes firmas locales con colegas de América del Norte, Europa y Asia. IMSA sobresale, entre otros casos factibles de estudiar, por mostrarse propensa a este tipo de comportamiento, a esta dinámica (cuadro 5).

Al recordar las “medidas adoptadas para fortalecer la posición competitiva de IMSA y ampliar el potencial de crecimiento de sus negocios”, Clariond Reyes las definió como una búsqueda “de adquisiciones y asociaciones inteligentes y oportunas que complementan habilidades”. La alianza de IMSA con Johnson Controls en 1998 es un claro ejemplo para acentuar su penetración en el enorme mercado de baterías de los Estados Unidos. La operación efectuada con la misma Johnson Controls y con la alemana Varta AG apuntó a aumentar la capacidad productiva de IMSA e intensificar su presencia en la producción y distribución de baterías en Sudamérica. Como resume Clariond, “De esta manera, IMS, de ser una empresa nueva se convirtió en uno de los principales productores del mundo, con una perspectiva de desarrollo enorme, y con costos, tecnología, cuidado ecológico y redes de comercialización de punta” (Clariond, 2000).

8. Con más de 1 800 millones de dólares de ventas en 1999 (de las cuales el 40% se realizó en el exterior) (*Informe*, 1999:2-3),<sup>50</sup> y con socios estadounidenses, sudamericanos y europeos, el Grupo IMSA parece haber respondido con

sas se han visto obligadas “a innovar constantemente para tomar la delantera a rivales igualmente innovadoras de todo el mundo”. Es un escenario –continúan– que requiere simultáneamente “adquirir capacidades en diversas áreas: van desde el desarrollo de tecnología hasta los procesos de producción, desde el análisis económico de las plantas hasta el *marketing* y la distribución”. Esas capacidades, además, deben adquirirse con extrema rapidez y con recursos limitados, muy recortados, lo que “constituye la parte realmente fundamental de la iniciativa empresarial”. Las alianzas estratégicas, concluyen Yoshino y Rangan, hacen factible a las empresas “remodelar creativamente sus estrategias competitivas en respuesta a la globalización”. Al argumentar su definición de las alianzas estratégicas, ambos analistas aseguran que un dato fundamental es que ponen “en relación facetas específicas de los negocios de dos o más empresas”. En el fondo, siguen, se trata de una *combinación mercantil* “que aumenta la eficacia de las estrategias competitivas” de las firmas participantes “al hacer posible el intercambio mutuamente beneficioso de las tecnologías, las cualificaciones o los productos que poseen”. Una alianza puede adoptar diferentes formas, que van desde un contrato a distancia hasta un proyecto conjunto. Sus tres características “necesarias y suficientes” son: *a)* las dos empresas o más que se unen “*siguen siendo independientes*” tras la formación de las alianzas; *b)* las empresas participantes comparten los beneficios de la alianza y controlan los resultados de las tareas asignadas; *c)* las empresas participantes contribuyen continuamente en una o más tareas estratégicas clave (tecnología, productos, etcétera). “Las fusiones, las absorciones y las adquisiciones en las que una empresa asume el control de una nueva entidad no son alianzas”, rematan (Yoshino y Rangan, 9-10). Vitro y Alfa han acudido con insistencia a este recurso. Cemex, en cambio, ha respondido a la globalización con una inusual expansión sustentada en la especialización y en una red de comercialización a escala mundial.

<sup>50</sup> En 1998 ascendieron a 1 515 millones.

ductilidad y eficacia al cambio de modelo de crecimiento económico que se sustentó en México a partir de los años ochenta.

Tras un serio proceso de reconversión organizacional, asumiendo el control de múltiples empresas y contando siempre con el sector acerero como eje del sistema (representó en 1999 el 45% de las ventas totales del grupo), su trayectoria más reciente parece bastante ilustrativa de la dinámica que han desenvuelto parte de los grupos y familias empresariales de Monterrey desde mediados de los ochenta. Como es notorio, se contaron entre los primeros en descartar el mercado interno como fuente exclusiva de beneficios y optaron en no pocos casos por apuntar hacia el mercado externo.

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

- a) procurar un tipo de desenvolvimiento que permita asegurar el liderazgo en México y, donde sea posible, en el mercado de la América del Norte;
- b) continuar la expansión en los mercados de Centro y Sudamérica;
- c) explorar las oportunidades que brinda la Unión Europea;
- d) mantener la atención en el desarrollo y adaptación de nuevas tecnologías y/o procesos;
- e) continuar pendientes de negocios relacionados<sup>51</sup> –ya sea complementarios o por similitud– para lograr sinergias con las actividades del grupo, y
- f) explorar, desde esta última base, alianzas, asociaciones, compras o ciclos de expansión (Clariond Reyes, 2000).

### *Recuento y comentarios*

1. La dinámica 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 se fue definiendo en la segunda mitad del XIX como prolongación territorial de esa ingente maquinaria capitalista que trepida arriba del Bravo. Le ha sucedido también, aunque más tardíamente, al sur de Canadá, de la misma manera que al norte italiano, Cataluña y al País Vasco respecto de las economías avanzadas de la Europa occidental.

2. El norte mexicano en su conjunto es un espacio de frontera incentivado por una mecánica propia, diferenciada, fruto de que tuvo la oportunidad –y la tiene hoy– de operar simultáneamente en dos mercados: el interno –de ritmos más lentos, expresión de una sociedad periférica, cotejables a los de España, la

<sup>51</sup> “Las empresas tienden a integrar actividades que requieren capacidades similares a las que ya poseen” (Valdaliso y López, 2000:53).

India o Brasil— y el externo, dotado de mayor agilidad histórica y concentrado en la economía estadounidense. Reconocer tal dinámica regional, tanto en sus matices seculares como en el corto plazo, permite inferir que en el escenario mexicano el norte y sus empresarios supondrían el conjunto geográfico-humano con mayores posibilidades de adaptación a los actuales desafíos de la economía mundial.

3. Esta mirada global sobre el norte incluye, inevitablemente, al empresariado de Monterrey, cuyos orígenes y maduración inicial dependieron en fuerte medida de su estratégica ubicación en espacios de frontera, comparables a los que marcaron a Milán, Torino, Barcelona o Bilbao. Pero el caso de Monterrey nace del contacto con Texas y de su conexión con el mercado del noreste de los Estados Unidos: es decir, con la segunda revolución industrial. Aun en los tiempos del mercado interno protegido, tras la muerte del porfiriato y la aparición de un nuevo Estado en México, la vinculación con los Estados Unidos se mantuvo viva, necesaria y regular por múltiples conductos.

4. La capacidad de sobrevivencia y adaptación de este empresariado soportó una nueva prueba con la crisis de 1982 y durante la década de los ochenta (Cerutti, 2000). Como la de 1929, esta crisis supuso el agotamiento de un modelo de crecimiento económico. La reconversión empresarial, así como una eficaz incorporación a una economía internacional plena de incertidumbres, era requisito obligatorio para las empresas y los núcleos empresariales que pretendían sobrevivir. Aunque no todos los grupos regiomontanos enfrentaron con la misma plasticidad la apertura definida desde mediados de los ochenta, hubo casos —IMSA, Cemex— que lo lograron y que, por ello, pueden y deben resultar útiles objetos de estudio.

5. Lejos de considerarlos un caso excepcional, el Grupo IMSA y sus propietarios/directivos parecen mostrar no pocas de las características que han definido al empresariado que opera en Monterrey (algunas de ellas detectables desde sus orígenes). Entre otras:

- a) alta capacidad de adaptación a coyunturas adversas o que requieren pronta respuesta,
- b) sólida presencia familiar en la conducción y propiedad de las empresas,
- c) combinación de propiedad familiar con gestión profesional,
- d) experiencia para operar simultánea o sucesivamente en los mercados interno e internacional y
- e) una histórica, fructífera y natural vinculación con la economía de los Estados Unidos.

### *Bibliografía*

Barragán, Juan Ignacio, y Mario Cerutti, “Cemex: mercado interno, apertura, empresa global”, ponencia presentada en el coloquio “Monterrey 1940-

2000. Crecimiento Industrial y Desarrollo Empresarial”, Monterrey, noviembre de 1999.
- Castronovo, Valerio, “Industria y burguesía en el norte de Italia”, en Mario Cerutti y Menno Vellinga (comps.), *Burguesías e industria en América Latina y Europa meridional*, Madrid, Alianza Editorial, 1989.
- Chandler Jr., Alfred, *Escala y diversificación. La dinámica del capitalismo industrial*, Zaragoza, Prensas Universitarias de Zaragoza, 1996.
- Clariond Reyes, Eugenio, “El Grupo IMSA y el Tratado de Libre Comercio”, ponencia presentada en el coloquio “Revolución Industrial y Desarrollo Regional en Sociedades Periféricas”, Monterrey, septiembre de 1995.
- , “IMSA: su expansión en América Latina (1990-2000)”, ponencia presentada en el coloquio “Monterrey 1940-2000”, 1999a, citado.
- , “Síntesis histórica del Grupo IMSA”, 1999b, mimeo.
- , “IMSA: nuestra respuesta a la apertura”, 2000, mimeo.
- Cerutti, Mario, *Economía de guerra y poder regional en el siglo XIX*, Monterrey, Archivo General del Estado de Nuevo León, 1983.
- , “División capitalista de la producción, industrias y mercado interior. Un estudio regional: Monterrey (1890-1910)”, en Mario Cerutti (coord.), *El siglo XIX en México. Cinco procesos regionales*, México, Claves Latinoamericanas, 1985.
- , *Burguesía, capitales e industria en el norte de México. Monterrey y su ámbito regional (1850-1910)*, México, Alianza Editorial/Universidad Autónoma de Nuevo León, 1992.
- , “Empresarios y sociedades empresariales en el norte de México (1870-1920)”, *Revista de Historia Industrial*, 4, 1994.
- , *Propietarios, empresarios y empresa en el norte de México*, México, Siglo XXI, 2000.
- , y Menno Vellinga (comps.), *Burguesías e industria en América Latina y Europa meridional*, Madrid, Alianza Editorial, 1989.
- , y Miguel González Quiroga (comps.), *Frontera e historia económica. Texas y el norte de México (1850-1865)*, México, Instituto de Investigaciones Dr. Mora/Universidad Autónoma Metropolitana, 1993.
- , y Miguel González Quiroga, *El norte de México y Texas (1848-1880). Comercio, capitales y trabajadores en una economía de frontera*, México, Instituto de Investigaciones Dr. Mora, 1999.
- , y Ricardo León García, “Propietarios, empresarios y Estado-nación en el norte de México (1850-1920)”, *Historia y Grafía*, 11, 1998.
- , y Carlos Marichal (comps.), *La banca regional en México (1870-1930)*, México, El Colegio de México, 1998, en prensa.
- Garrido, Celso, y Wilson Peres, “Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos en los años noventa”, en Wilson Peres (coord.), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, México, Siglo XXI, 1998.
- Garza Villarreal, Gustavo (comp.), *Atlas de Monterrey*, Monterrey, El Colegio de México/Universidad Autónoma de Nuevo León/Gobierno del Estado de Nuevo León, 1995.

- Marichal, Carlos, y Mario Cerutti (comps.), *Historia de las grandes empresas en México (1850-1930)*, Mexico, Fondo de Cultura Económica/Universidad Autónoma de Nuevo León, 1997.
- Ortega Ridaura, Isabel, “Política fiscal e industria en Monterrey (1940-1960)”, tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León, 2000.
- Palacios, Lylia Isabel, “Crecimiento y diversificación de la gran industria en Monterrey (1970-1982)”, tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León, 2000.
- Pérez, Carlota, “La modernización industrial en América Latina y la pesada herencia de la sustitución de importaciones”, *Comercio Exterior*, vol. 46, 5, mayo de 1996.
- Pozas, María de los Ángeles, “Estrategias de globalización y encadenamientos productivos: el caso de Monterrey”, en Esthela Gutiérrez (coord.), *La globalización en Nuevo León*, México, Universidad Autónoma de Nuevo León/El Caballito, 1999.
- Tavares, Maria Conceição, *De la sustitución de importaciones al capitalismo financiero*, México, FCE, 1979.
- Valdaliso, Jesús María, y Santiago López, *Historia económica de la empresa*, Barcelona, Crítica, 2000.