

## AUGE Y DECADENCIA DEL GRUPO MONTERREY

CARLOS MARTÍNEZ ASSAD\*

### El escenario

Cuando el presidente Luis Echeverría tomó posesión del cargo más codiciado por los políticos mexicanos, nadie imaginó que el hecho marcaría un hito en la historia de la política en México. El nuevo Presidente encaminó todos sus esfuerzos a refuncionalizar las alianzas estatales. En el pasado inmediato quedaba la huella de Tlatelolco y, hacia el futuro, un sistema político cuya legitimidad era puesta en duda.

De ahí que, por una parte, tratara de fortalecer la alianza con los sectores populares mediante reformas y medidas redistributivas que beneficiarían a los grupos más numerosos de la sociedad. Fue invocado el cardenismo para evitar que la sociedad cayera en la desesperanza y evitar el peligro de cualquier forma de desquiciamiento del orden social.

Por otra parte, el optimismo de toda época que se inicia pronto se fue desvaneciendo con el crecimiento de la inflación y con los cambios que sufría el mercado internacional. México se precipitó en el marasmo provocado por un violento cambio que se expresó en la modernización económica y en la rearticulación de dos actores centrales de la sociedad mexicana: el Estado y la burguesía.<sup>1</sup>

Esa relación cambió de carácter en el gobierno encabezado por Echeverría, cuando éste propuso algunas reformas luego de comprobar los desmedidos beneficios que el Estado permitía obtener a la burguesía. México ocupaba entonces el 66o. lugar (de una encuesta realizada en 72 países) en términos de la relación entre el PNB y el impuesto sobre la renta. En 1970 se creó una comisión asesora de la Secretaría de la Presidencia encargada de elaborar un anteproyecto

\* El apoyo que me brindó Carlos Antonio Aguirre Rojas en la búsqueda de la información fue invaluable. Sus comentarios permitieron, además, enriquecer este breve ensayo.

<sup>1</sup> Cfr. José Luis Reyna (1976:93). Mientras que en 1970 la inversión pública sólo representó la tercera parte de la inversión total y el 5% de la producción industrial estuvo a su cargo, para 1974 la primera era casi la mitad y la producción industrial del Estado representó el 10.4% del PNB.

de reforma fiscal; la propuesta encontraba su fundamentación en la insuficiente captación de recursos —resultado de mecanismos fiscales inadecuados y de una desigualdad en la imposición fiscal— que permitieran reducir la dependencia de México de los empréstitos extranjeros como fuente de capital para financiar proyectos. (Purcell y Kaufman, 1976:231.)

El anteproyecto sufrió serias modificaciones en la Secretaría de Hacienda, que pretendía evitar la alarma de la comunidad empresarial, compartiendo en consecuencia algunas opiniones con el sector privado. Concamín y Concanaco se opusieron al anteproyecto y rechazaron particularmente lo que se refería a la eliminación de las acciones al portador. La industria privada argumentó que “como estaba vigente el libre cambio de moneda, la reforma motivaría a los accionistas a trasladar sus inversiones a países donde pudiesen conservar el anonimato”. (*Ibid.*)

El Congreso de la Unión sólo conoció un anteproyecto depurado y discutido previamente entre la Secretaría de Hacienda y los empresarios. La reforma fiscal fue restringida, aunque permitió disminuir las deducciones por operaciones comerciales. Se aumentaron los impuestos a las personas físicas y con el fin de restringir las acciones anónimas se estableció un impuesto diferencial entre éstas y las nominativas y el impuesto mercantil aumentó en un 33%. Las nuevas medidas permitieron un crecimiento considerable del porcentaje del PNB por concepto de impuestos que pasó de 8% en 1970 a 12.5% en 1975. (*Ibid.*)

Pese a la implantación de tan mínimas medidas, los empresarios, habituados a las exenciones fiscales y a los estímulos del Estado que les vendía luz y gas a un precio inferior al que pagaban los particulares, se inconformaron en diferentes ocasiones.

Debido a la rearticulación del vínculo del Estado con la burguesía, la inversión privada se contrajo, aunque las ganancias de los empresarios aumentaron. En 1973 el producto interno bruto subió de 5 a 7.6% debido fundamentalmente a la inversión pública (22.9%), aunque la inversión privada alcanzó el 10.8% después de dos años de estancamiento.

En la discusión de la reforma al artículo 123 constitucional en lo relativo a la vivienda obrera, se pondría de nuevo de manifiesto que la alianza más sólida en este país se da entre el Estado y la burguesía. Para evitar problemas, la aportación del sector privado fue superior a la que originalmente había propuesto, pero menor a la aportación sugerida por el Estado y los trabajadores: “Además, el gobierno accedió a que cada empresa aportara el 5% de su nómina al fondo y que ese porcentaje fuera deducible de los impuestos, con lo cual se redujo

la contribución real del sector privado al 2.5% de su nómina aproximadamente.” (*Ibid.*) El Infonavit nació sin resultar muy gravoso para el sector privado y aunque se avanzó en términos del compromiso de creación de la vivienda obrera, la burguesía salió mejor librada y con más facilidades que las que le otorgaba originalmente el ordenamiento constitucional. El Estado encontraba otra forma de ingresos a la vez que salvaba, una vez más, su vínculo cordial con la burguesía y el de ésta con la clase obrera.

La redefinición de esas alianzas ha llevado a un fuerte incremento del gasto público y a que la acción privada se comporte de acuerdo con la acción estatal. Es raro encontrar otros casos en los que el Estado haya favorecido tanto a la burguesía como en México, pese a lo cual ésta continuaría manifestando un abierto temor a la intervención del Estado en la economía. En los años setenta hubo abiertas manifestaciones de desconfianza de la burguesía respecto a la acción del Estado, pero vinculadas a inimaginables utilidades para el sector privado. (Reyna, 1976: 82.)

No es difícil constatar que la tasa de crecimiento que se mantuvo en esos años se debió al elevado gasto del Estado. Así

[...] mientras más se ahondaba el deterioro de las relaciones entre el gobierno y el capital privado, más aumentaba éste sus ganancias: en 1974, merced a la mencionada alta tasa de inflación, el aumento de las utilidades fue de 54.6% y el margen sobre las ventas pasó de 7.5% en 1973, a 8.4% en 1974. (Ayala *et al.*, 1979: 55.)

El aumento de la inversión pública, sin embargo, no pudo compensar la caída de la inversión privada. La tasa de crecimiento de la inversión bruta fija total fue de 16.0% en 1973, el año siguiente disminuyó a 8.7 y a 6.9% en 1975.

De esta forma la crisis económica de 1976 fue el resultado de los fuertes desequilibrios de la economía mexicana. Disminuyó la inversión bruta fija total en términos reales (-5.6%) como consecuencia de la disminución de la inversión pública y privada. (Ayala *et al.*, 1979: 58-59.) La deuda externa aumentó considerablemente y la tendencia de la economía se agudizó aún más con la masiva salida de capitales del país.

El otoño de 1976 —fin del gobierno echeverrista— se presentó como una avalancha de grandes obstáculos que entramparían el camino. La inestabilidad política de toda inminente transición fue aumentada por la primera devaluación del peso frente al dólar una vez agotado el modelo de desarrollo estabilizador. La confusión fue grande; la burguesía enfrentó al Estado propiciando la huida de capitales y la cam-

paña de rumores; las clases medias reaccionaron con temor ante la pérdida de su poder adquisitivo; se comenzó a hablar de dolarización de la economía nacional, de aumento de la deuda externa y de las dificultades que todo ese proceso provocó entre los obreros y los campesinos.

La devaluación de la moneda, unida a los otros factores señalados, propició que en 1977 la inflación pasara a ser la más alta conocida hasta entonces por el país. La inversión pública volvió a crecer y la deuda externa aumentó de 19 600.2 millones de dólares en 1976 a 22 912.1 millones en 1977. El nuevo cambio de la moneda motivó que la deuda externa pasara a representar el 30.9% del PIB en 1977, cuando en 1971 representaba apenas el 12.6%. (Ayala *et al.*, 1979: 61.)

Las tendencias inflacionarias continuaron y la inversión pública creció, ahora más vinculada a la explotación petrolera. Se descuidó la inversión en el campo al desplazar los cultivos de alimentos por los de forrajes y por aquellos productos destinados a la exportación, es decir, se insistió prioritariamente en la agricultura capitalista. Un reconocido vocero de los grupos empresariales criticaba que en 1970 se importaron al país productos agropecuarios con valor de 2 478 millones de pesos, pero en 1975 la cifra se elevó hasta 11 786 millones, lo que significó un incremento de 376%. De paso señalaba que no sólo los factores económicos afectaban a ese sector, sino también factores de orden político “[...] siendo los más importantes las invasiones y afectaciones a los predios del noroeste de la República, donde la producción se espera baje considerablemente, debido a que se retrasó mucho la siembra, y en algunos casos, no se sembró”.<sup>2</sup>

No fue simple coincidencia que comenzara a hablarse entonces de escasez de alimentos y de otros artículos más o menos vinculados al consumo directo, rumores que contribuyeron a debilitar la confianza del pueblo en sus gobernantes. Los obreros resintieron el deterioro de sus salarios ante el aumento desmedido de los precios. En 1977 los salarios mínimos disminuyeron 14.8% respecto al año anterior y quedaron por debajo del nivel alcanzado en 1974. (Ayala *et al.*, 1979:60.)

Por su parte, el presidente Echeverría declaró que la inversión pública en 1976 había sido de alrededor de 400 mil millones de pesos, tres veces más de lo invertido en la administración del gobierno anterior. Justificaba la devaluación porque “[...] la economía del bienestar y la paridad inalterable del peso se basaban en una desigualdad

<sup>2</sup> Julio A. Millán B., presidente de Consultores Internacionales, en un discurso pronunciado en el Club Rotario de la ciudad de México, con el sugestivo título “Nuestra última oportunidad”, en febrero de 1977.

contraria a todos los intereses nacionales. Si queremos sobrevivir, ese modelo de producción tiene que sustituirse y mejorar.”<sup>3</sup>

En la misma ocasión, el Presidente calificaba a su gobierno como de transición por encontrarse el país en su frontera más crítica. En forma paradójica los empresarios calificaban al próximo gobierno como “nuestra última oportunidad” porque “[...] Los mexicanos hemos estado a punto de perder la confianza en nosotros mismos y esto puso a prueba lo endeble de nuestras estructuras sociales y económicas, y nos empujó a una crisis de la cual no hemos logrado salir.”<sup>4</sup>

En la declaración de principios del Consejo Coordinador Empresarial, creado en estos años de cambios y definiciones, se redondearía la crítica a la participación del Estado en la economía porque ésta “en un régimen democrático, no debe ser central y autoritariamente planificada, sino libremente coordinada y concentrada”. Y porque, además, “la planificación estatal centralizada y compulsiva de la economía no es compatible con la existencia de un régimen democrático y de economía mixta. La experiencia demuestra además que tampoco es factor esencial para el logro del desarrollo económico” [sic].<sup>5</sup>

Las posiciones asumidas por la burguesía desde entonces llevaron a Porfirio Muñoz Ledo, presidente del PRI en el momento de la transición, a preguntarse si la burguesía mantendría fidelidad al Estado nacional. Quedaba como antecedente la altanería y prepotencia de la reacción de los empresarios frente a las reformas echeverristas que —aunque mínimamente— reducían los incentivos que les otorgara el Estado desde la época del alemanismo.

Las reformas del gobierno de Echeverría, según Porfirio Muñoz Ledo, suscitaron resistencias y temores en sus inicios. Ese gobierno fue definido

[...] como un régimen de transición entre los inmovilismos de los últimos treinta años y una nueva época dominada por una diferente concepción del desarrollo. Su éxito debe medirse en función de cómo venció las resistencias señaladas y abrió decididamente los inicios de un camino todavía inédito. (Muñoz, 1976: 275 ss.)

Ese optimismo sería negado con datos suficientes conforme avanzaba el sexenio encabezado por José López Portillo. Los grupos empresariales se reorganizaron en defensa de sus intereses como nunca antes; su fuerza en los medios de comunicación pasó a ser decisiva,

<sup>3</sup> Entrevista con el licenciado Luis Echeverría, 29 de noviembre de 1976.

<sup>4</sup> Julio A. Millán B., *op.cit.*

<sup>5</sup> Consejo Coordinador Empresarial, *Declaración de principios. Doctrina*, sin datos.

por no mencionar las grandes utilidades con las que operaron en los años subsiguientes. De la misma forma actuó el Estado cuando se trató de salvaguardar los intereses del gran capital.

Es en el escenario del derrumbe del modelo del desarrollo estabilizador y del inicio de la crisis, de la petrolización de la economía mexicana y de la inflación galopante, de la nueva embestida de la burguesía y de la rearticulación de las alianzas estatales, así como del peligroso agotamiento del sistema político donde aparecerá como uno de los actores de ese México nuevo, el Grupo Monterrey.

Fue durante la sórdida lucha entre los empresarios y el Estado en el aciago año de 1973, cuando se rebeló a la sociedad el enorme poder acumulado por la burguesía asentada en el estado de Nuevo León a lo largo de su azarosa existencia.

### **Crear una, dos, muchas empresas**

Monterrey representa un caso muy particular de desarrollo industrial autónomo llevado a cabo por capitalistas locales que se han constituido en un verdadero grupo de presión con influencia nacional.

Los intereses de la burguesía neoleonera pronto se orientaron a la producción industrial. Establecidas las condiciones para la industrialización regional en el marco del desarrollo capitalista, Nuevo León se consolidó como un eje de crecimiento económico sólo comparable al de la ciudad de México. Un dato importante es que para 1902 existían ya en la ciudad neoleonera 448 establecimientos industriales con un valor de producción de 18 093 140 pesos, empleaban 10 327 jornaleros y una potencia de 15 850 caballos de fuerza.

La importancia industrial de Nuevo León con relación al resto del país al comenzar el siglo se aprecia en el cuadro de la p. 23.

Se calcula que por esas fechas 30 industrias disponían de una inversión superior a los 21 millones de pesos. Estas elevadas sumas de capital muestran la tendencia que se dio a partir de entonces en la industria nacional, lo que implicó una modernización tecnológica más que ampliaciones de las industrias con iguales bases tecnológicas.

Es frecuente encontrar en el Monterrey del porfiriato la formación de grandes fortunas ligadas a grupos familiares que inicialmente encontraron en el comercio su actividad básica. Con el decaimiento del comercio (vinculado a la apertura de nuevas vías de comunicación y al cambio que experimentó la sociedad norteamericana) y la oportunidad del crecimiento industrial, los grupos comenzaron a diversificar

	<i>Lugar de N.L., con relación al país</i>	<i>Porcentaje</i>
Núm. de establecimientos	4o.	7.18
Fuerza motriz	2o.	13.1
Fuerza motriz/establecimientos	1o.	—
Valor de la producción	1o.	12.52

sus intereses, invirtiendo en la industria y en la banca. Ante la amplitud de la acumulación y el reto industrial de aquel momento, la vía hacia la industrialización se abrió más por sociedades anónimas que por capitales estrictamente familiares, como se ha creído. Hubo por supuesto capitales que no optaron por las sociedades anónimas y fueron confinados al mundo de las pequeñas empresas.

El Grupo Monterrey optó por la primera vía, pero la complementó por una interesante e intrincada red de relaciones familiares. El núcleo central del entrelazamiento familiar y patrimonial lo formaron don Isaac Garza Garza y Francisco G. Sada Muguerza cuando el primero contrajo matrimonio con la señora Consuelo Sada Muguerza, hermana del segundo. Ése es el ascendiente directo de quienes han fungido como cabezas de grupo: Bernardo Garza Sada en ALFA, Eugenio Garza Lagüera en VISA, Andrés Marcelo Sada Zambrano en CYDSA y Rogelio Sada Zambrano en VITRO. Aunque las inversiones del Grupo Monterrey tuvieron una cierta diversificación, sus intereses se ligaban a una sola empresa, que no era el centro de especulaciones financieras sino el motivo principal de su acumulación. La Cervecería (Cuauhtémoc) gozó desde sus inicios del gran dinamismo que le inyectaban los socios principales encargados de todo el proceso productivo. Con la formación del grupo cervecero, pivote y núcleo central del surgimiento del Grupo Monterrey, se abre el camino para la producción a gran escala en México de la cerveza. Esta industria va a ser importante en la formación de otros capitales regionales (Veracruz y Yucatán, por ejemplo).

La promoción de la industria cervecera se ha basado siempre en su carácter nacionalista, lo que da origen a esa insistencia por encontrar la justificación de sus operaciones al resto del Grupo Monterrey. Pese a que es este subgrupo el que más alardea de nacional, continúa dependiendo de la importación de lúpulo (materia prima necesaria para la elaboración de cerveza que debido a las condiciones climáticas no

se produce en el país) y no es completamente autónomo porque además la maquinaria altamente mecanizada que requiere no se produce en México.

Como es sabido, el desarrollo de la industria cervecera contribuyó a la diversificación del grupo y fueron creciendo a su alrededor otras industrias que dieron fama y riqueza al Grupo Monterrey. Aunque creadas en distintos momentos del siglo, el verdadero despunte modernizador e innovador de proyectos económicos se dio en los años cuarenta, cuando se inicia en México la segunda etapa del desarrollo de la siderurgia.

Se construye entonces el segundo horno de la Fundidora Monterrey (1942) y aparece Altos Hornos de México (1944), así como la empresa Hojalata y Lámina (1945). Las fluctuaciones en el mercado que dificultaban el abastecimiento de chatarra, una vez que el metal se había agotado por los requerimientos bélicos de la segunda guerra, llevó a la empresa a buscar su autosuficiencia en el producto. Inventó entonces el método HyL para transformar el mineral en materia prima para la producción de acero. Este método, único en el mundo y del que el grupo tiene la patente, se ha exportado ya a otros países con bastante éxito. El avance tecnológico que dicho descubrimiento motivó fue una de las principales razones del acelerado desarrollo de HYLSA.

Una vez conseguida la producción propia de materia prima para fabricar el acero, HYLSA creó la compañía minera Las encinas en junio de 1955, con lo que constituía su propia fuente de abastecimiento de minerales y completaba "hacia atrás" el circuito de integración de su empresa. Comenzó así la diversificación "hacia adelante", expandiendo los mercados e incursionando en la producción de tubería de acero negra y galvanizada, lo que dio lugar a la fundación de Aceros Alfa de México y posteriormente a la formación del grupo acero HYLSA con las cuatro empresas existentes. El siguiente paso fue la adquisición en 1962 de Aceros de México, que fabrica varilla para refuerzo de concreto.

Junto con la expansión de la división de aceros del Grupo Monterrey, otros dos subgrupos crecían: el de la industria del vidrio (La Vidriera de Monterrey se creó desde 1909) y el de Celulosa y Derivados. Creada la primera para satisfacer las necesidades internas de envase que requería la cervecera, fue ampliándose en el mercado del vidrio al producir nuevos productos y satisfacer una demanda creciente para la producción de embotellados.

Fue a partir de 1953 cuando la industria del vidrio reveló mayor mecanización. Para 1963, el subgrupo FICOM —que integraba todas las empresas del vidrio— producía el 81% del consumo total de México.



Para ese año, 50 de las siete empresas de las principales exportadoras de vidrio pertenecían al subgrupo FICOM. Ésta parece ser la empresa con mayor dominio en el país, incluso más que la cervecera. La integración de esta industria se da en alto grado, ya que, con excepción del nitrato y del bórax, las materias primas que requiere son de origen nacional.

La empresa CYDSA —fundada en 1945— parece encontrarse en el punto opuesto de la vidriera. Se creó una década antes de que la industria química adquiriera un verdadero desarrollo a nivel nacional. Este grupo ha crecido dinámicamente conforme la industria química se ha expandido, intentando abarcar nuevos campos. Para 1962 se crea Fibras Químicas, empresa asociada al capital holandés (luego fue transferida al grupo industrial ALFA). En 1971 adquiere el 60% de las acciones de Geón de México —un año después se convertiría en Polycyd, S. A.— que fabrica resinas de policloruro de vinilo (PCV), artículo en expansión a fines de la década de los setenta. En 1972 adquiere también la mayoría de las acciones de Química Orgánica de México y en 1974, en asociación con Bayer, funda la empresa Industrial CYDSA-Bayer, S. A.

El crecimiento de esta industria ha sido constante. Llama la atención su interés en aceptar y promover todo tipo de convenios de asistencia técnica con empresas extranjeras (principalmente estadounidenses, francesas, inglesas y holandesas) y aunque no se sabe hasta dónde ha sido impuesta esa asociación por las propias necesidades de la industria química, es posible suponer que tratándose de una rama “nueva” de la industria en el país requiera de una tecnología más sofisticada así como de materias primas más elaboradas y aunque encuentre en PEMEX a su principal proveedor, tiene una dependencia del exterior mayor que otras empresas.

A este subgrupo le resulta más difícil alardear de nacionalismo. Su modernismo y dinamismo le han abierto a los cambios e innovaciones de proyectos económicos; pero también lo han colocado en momentos críticos cuando se ha enfrentado al Estado defendiendo sus intereses, por ejemplo, cuando el gobierno le negó el permiso para instalar plantas petroquímicas en Pajaritos, Veracruz.

De lo expuesto hasta ahora pueden desprenderse varios puntos:

- El momento de aparición de cada una de las empresas que conforman el Grupo Monterrey respondió siempre a las tendencias generales del capitalismo y a las especificidades de la economía nacional.

- A partir de los años cuarenta, debido a las circunstancias internas y externas las empresas del Grupo Monterrey adquieren un vertiginoso crecimiento y su presencia se hace indiscutible en toda la nación.

◦ El entendimiento y la relación económica de los distintos subgrupos que lo conforman están vinculados a la pertenencia a un mismo tronco familiar.

◦ La participación simultánea de los propietarios y directores de los subgrupos en los consejos de administración permite la aplicación de políticas coordinadas que les dan un punto de vista más amplio del movimiento económico en su conjunto.

◦ La comunidad de intereses económicos basada en su similar situación material dentro de las diversas industrias que ocupa cada grupo es lo que da unidad y razón de existir al Grupo Monterrey.

◦ El conjunto de empresas que forma el Grupo Monterrey tiene un alto desarrollo económico, emplea tecnología moderna, sistemas de producción muy perfeccionados y por sus dimensiones cuantitativas aglutina a empresas vinculadas al período capitalista de gran industria.

◦ En sus empresas predomina o domina el capital nacional, razón que coadyuva a su mantenimiento y las singulariza de las empresas de otros grupos similares del sector de gran industria.

Aunque se dan esas características globales, a menudo pueden aparecer diferencias de intereses y en ocasiones hasta políticas diferentes sobre asuntos específicos dentro del Grupo Monterrey.

En ese sentido, pueden reconocerse dos bloques: el primero, integrado por los subgrupos de la Cervecería y Vidriería, tiene una actitud conservadora hacia las industrias que ocupan. La posición hegemónica de sus empresas en el mercado nacional constriñe su actividad a mantener su estatus fuertemente consolidado. Como, además, se trata de empresas muy integradas, mantienen circuitos muy cerrados que impiden tanto la asociación con otras empresas existentes como el surgimiento de nuevos competidores.

El segundo, formado por los subgrupos ALFA y CYDSA, tienen una actividad más dinámica en sus respectivos campos. Las industrias a las que se dedican tanto ALFA (siderúrgica, electrónica, química, cartón y más recientemente bienes de capital) como CYDSA, se encuentran aún en una fase de conformación, no han experimentado un proceso de concentración semejante al del primer bloque. Aún impera la competencia, el desplazamiento y existe un vasto campo para su expansión. Este bloque se ha mostrado más abierto a la asociación con capitales extranjeros y se ha caracterizado por un crecimiento continuo a lo largo del tiempo. El subgrupo ALFA se había dedicado hasta 1980 a expandirse en diversas industrias, con un rápido crecimiento y un proyecto hacia el futuro que lo hacía el más dinámico del Grupo Monterrey.

De acuerdo con el informe que Bernardo Garza Sada, presidente de la administración del subgrupo ALFA, rindió ante el Banco de Mé-

xico el 29 de julio de 1981, los ingresos totales del ejercicio del año anterior habían sido de 46 740 millones de pesos, lo que significaba 15 352 millones de pesos de ganancias brutas, o sea un aumento de 54.7% respecto al año precedente. Decía también que ALFA había alcanzado un activo fijo de 91 055 millones de pesos, un alza de 72% en relación con 1979.

En ese momento ALFA ocupaba en el *ranking* mundial el lugar número 229 de las empresas más importantes por volumen de ventas en millones de dólares, con 2 035.

También en el primer semestre de ese año los ingresos totales de ALFA llegaron a 29 922 millones de pesos, lo que significaba 47% más que en el mismo lapso de 1980, aunque la utilidad neta consolidada disminuyó de 1 717 millones en ese semestre de 1980 a 818 millones de pesos en la primera mitad de este año. La utilidad por acción común disminuyó 50%. Sus inversiones, no obstante, habían aumentado en 40 176 millones. Todo el movimiento especulativo de ese momento y la sensible elevación de los gastos financieros y costos indirectos habían provocado que las acciones que en 1979 se cotizaban a 650 pesos, en esos momentos valieran sólo 16.25 pesos en el mercado.

### ¿Hacia el fin?

De pronto surgieron los malos augurios, ALFA pasó de ser un grupo económico en expansión y con un grado altísimo de crecimiento, a un grupo promotor de fuertes especulaciones. En 1981 su deuda en pasivos era de 69 mil millones de pesos. Ahora ALFA permitiría definir uno de los fenómenos claros del capitalismo ejemplificados en la transformación de las empresas originales en consorcios cada vez más integrados horizontalmente (absorbiendo a las empresas del mismo tipo), o verticalmente (con empresas de las diversas fases del proceso productivo), para pasar después a las grandes empresas llamadas *holdings*, cuya función es servir de centros controladores de un gran número de empresas diversificadas pertenecientes a los grupos financieros-industriales y haciendo posible la administración y la reproducción del capital corporativo en términos de máxima eficiencia financiera. Estos *holdings* constituyen, dentro del sistema capitalista, la fase más acabada del proceso de sobreacumulación, y ALFA es precisamente un ejemplo de esto.

Sin embargo, esa empresa mantuvo vicios muy negativos para el sistema económico y en particular para México: abandonó los crite-

rios de inversiones para crear nuevos centros productivos y con una orientación del pasado se dedicó a las transacciones comerciales y de especulación financiera.

Todo ello, aunado a la crisis económica del país, que había irrumpido dos años atrás, parecía llevar a la quiebra al grupo más emprendedor del Grupo Monterrey. Su estabilidad se deterioraba a medida que aumentaban sus problemas de liquidez. Ya en septiembre de 1981, ALFA tuvo que recurrir a Banamex y negociar préstamos para sacar adelante a dos de sus empresas. Obtuvo 95 millones de pesos para la empresa de televisores Philco y 47 millones y medio para la empresa Admiral. Pero el problema de liquidez continuó y hubo de negociar a fines de ese año un amplio crédito ante la banca estatal. Banobras concedió 12 mil millones de pesos en crédito y cinco mil millones en acciones.

Las reacciones de los diferentes organismos políticos fueron muy interesantes, recordarlas puede ayudarnos a entender los compromisos políticos del grupo ALFA. El Partido Social Demócrata fue uno de los principales impugnadores, argumentando —con razón— que la Banca Serfín (entonces propiedad del Grupo Monterrey) contaba en ese momento con 135 mil millones de pesos en activos, mientras Banobras disponía en el mismo rubro de 160 mil millones.<sup>6</sup>

En cambio, Luis M. Farías, connotado priísta y jefe del control político de la Cámara de Diputados argumentaba que era anticonstitucional que el órgano legislativo investigara en torno al préstamo que el Estado concedió a ALFA: “[...] la Cámara tiene facultades para indagar sobre la acción del gobierno y de las empresas descentralizadas, pero no sobre particulares”.<sup>7</sup> Se ponía de manifiesto ese respeto que durante el régimen pasado brindó el gobierno a la industria privada y que sin duda ha sido un factor más de la estabilidad política de que ha gozado este país. Aunque atrás quedaron los sobresaltos del radicalismo verbal del período echeverrista.

Con esas bromas que hacen más dramática la verdad, Carlos Monsiváis, aludiendo a ese préstamo, decía: “Creo que esta vez ALFA se sobregiró. Compraron hoteles, fábricas, jets, bancos, motocicletas, refrescos, quesos, enlatadoras de carne, estados de la República, lo que quieren y mandan, pero se les olvidó contar con lo inspiración de Lo Alto. Si quiere usted mi juicio técnico (no de tecnócrata), a ALFA le faltó la fe cuando más la necesitaba. Se secularizaron demasiado pronto [...] ¡Ah! usted me preguntaba por las garantías. Yo creo que ALFA le ofreció al gobierno gratitud en los discursos y apoyo sentimental a la economía mixta.”

<sup>6</sup> *Unomásuno*, 10 de noviembre de 1981.

<sup>7</sup> *Unomásuno*, 11 de noviembre de 1981.

Lo real es que en distintas ocasiones se ha dicho que Bernardo Garza Sada orientó adecuadamente las relaciones del grupo con el Estado y que incluso se opuso a las posiciones antipriístas del subgrupo VISA. Una interpretación vinculada a las posiciones partidarias de los subgrupos del Grupo Monterrey parece que puede ayudar a entender los conflictos que durante el echeverrismo enfrentaron a los empresarios y al Estado.

La crisis económica del país parecía permear a toda la sociedad; para ALFA significó un aumento de los réditos, que al ser elevados en forma considerable afectó su importante pasivo en moneda extranjera. Vino también su restructuración organizativa: desaparecieron las tres divisiones en las que había venido funcionando (acero, cartón, industrias) desde 1977; canceló su proyecto en la producción de cabezas de aluminio para motores de la industria automotriz, cuyos activos significarían 650 millones de pesos; vendió las empresas hoteleras y gran parte de sus acciones en Televisa y al mismo tiempo comenzaron los despidos masivos de sus trabajadores.

Para saber hasta dónde ha afectado la crisis de ALFA al resto del Grupo Monterrey habría que conocer más de cerca su actual composición y las formas como han enfrentado la crisis. Sin embargo, no hay que olvidar que una de las características de la unidad del Grupo Monterrey es la de los lazos familiares. El exhibicionismo de ALFA puede compensarse con el ostracismo de los otros consorcios empresariales de Monterrey, que muy probablemente conservan intereses comunes, mismos que seguramente están dispuestos a defender conjuntamente.

. Según el mito de Heracles, la Hidra era una serpiente monstruosa que habitaba en las zonas pantanosas de Lerna, en Argólida. Su aliento era mortal. Heracles fue enviado por Euristeo para librar de ella al país. Tenía siete cabezas y de cada una, al cortarla, brotaron dos... Pero, no hay que preocuparse, al final el héroe logró acabar con el monstruo.

**Bibliografía**

- Ayala, J., J. Blanco, R. Cordera *et al.*: (1979), "Crisis económica: evolución y perspectivas", en Pablo González Casanova (coord.), *México, hoy*, México, Siglo XXI.
- Muñoz Ledo, Porfirio: (1976), "Sistema político para el desarrollo independiente", en *Nueva Política*, vol. 1, núm. 2, México, abril-junio.
- Purcell, John F. H. y Susan Kaufman: (1976), "El Estado y la empresa privada", en *Nueva Política*, vol. 1, núm. 2, México, abril-junio.
- Reyna, José Luis: (1976), "Estado y autoritarismo", en *Nueva Política*, vol. 1, núm. 2, México, abril-junio.