

# **Grupos Económicos mexicanos y cambio institucional durante el período post-revolucionario (1934-1982)**

Rubén Chavarín Rodríguez<sup>1</sup>  
Universidad de Guadalajara, México

## **1. Introducción**

Los grupos económicos (GE) pueden definirse y estudiarse en términos de su arquitectura corporativa y gobierno corporativo<sup>2</sup>; es decir, por lo que respecta a la arquitectura, a partir del discernimiento de las fronteras y vínculos de las empresas y redes de negocios, y con relación al gobierno, mediante el análisis de su estructura de control e incentivos. Este enfoque es muy útil, ya que permite establecer contrastes entre los GE y otros sistemas de negocios, o bien hacer comparaciones históricas.

Con relación al gobierno corporativo, la intención es determinar los siguientes aspectos: a) quién ejerce el control de las empresas (agente controlador), b) cómo ejercen el control los agentes controladores (mecanismos de control), c) cuál es el conducto que se utiliza para controlar las empresas (gestión del negocio), d) cómo se acotan los conflictos de interés entre los agentes controladores y otros tenedores de interés (mecanismos de alineación), e) cómo se establece la cohesión entre los propios agentes controladores (mecanismos de cohesión), y f) cómo se conforman los consejos directivos de las empresas (constitución de los consejos). En cuanto a la arquitectura, lo que se busca es determinar cuáles de las siguientes estructuras

---

<sup>1</sup> Agradezco los valiosos comentarios que recibí en diferentes etapas de este trabajo por parte del Dr. Gonzalo Castañeda. Cualquier error u omisión es sólo responsabilidad mía.

<sup>2</sup> Cabe aclarar que, en sentido amplio, la noción de gobierno corporativo suele incluir las relaciones con clientes, proveedores y competidores, así como la organización social entre empresas, lo cual significa que dicha noción incluye al concepto de arquitectura corporativa aquí presentado. En este documento se establece la división entre arquitectura y gobierno para facilitar el análisis.

corporativas básicas se combinan en la formación de un GE: 1) empresa integrada, 2) empresa consolidada, 3) red de negocios, o 4) red financiera de negocios<sup>3</sup>.

Con base en este enfoque de arquitectura y gobierno (A&G) podemos definir a los GE como una forma de red de negocios donde un conjunto de empresas son controladas por un pequeño número de accionistas mayoritarios, usualmente miembros de una familia o de un círculo cerrado de asociados con nexos sociales o étnicos<sup>4</sup>. En estas redes los accionistas controladores suelen involucrarse directamente en la gestión de los negocios, además de usar como mecanismos de control las estructuras de propiedad piramidal<sup>5</sup>, así como esquemas de voto restringido en los consejos de administración. En este sistema de negocios las empresas están conectadas entre sí a través de tenencias cruzadas de acciones de los distintos accionistas mayoritarios, así como por intercambios de representantes en los consejos de administración y, en muchos casos, mediante empresas tenedoras. Los GE suelen estar ampliamente diversificados y es común que se involucren a lo largo de la cadena vertical de producción, además de que casi siempre presentan un brazo financiero, lo que los convierte en redes financieras de negocios. Es común que muchas de las empresas de estos grupos se financien con deuda y no mediante la venta de acciones, lo cual permite que los accionistas controladores mantengan un alto grado de concentración de la propiedad.

---

<sup>3</sup> Chavarín, Rubén, “Los grupos económicos en México a partir de una tipología de arquitectura y gobierno corporativos.”, en *El Trimestre Económico*, Fondo de Cultura Económica, México, vol.78, no.309, 2011, pp.193-234.

<sup>4</sup> Castañeda, Gonzalo, “Un análisis socio-económico sobre la formación de Grupos Económicos en el México del siglo XIX”, Mimeo (presentado en el Octavo Encuentro de la Asociación Económica de Latinoamérica y el Caribe), Universidad de las Américas Puebla, 2003.

<sup>5</sup> La Porta, Rafael, López-de-Silanes, Florencio, y Shleifer, Andrei, “Corporate Ownership around the World”, en *Journal of Finance*, vol.54, 1999, pp.471-517.

Desde hace aproximadamente una década ha surgido una vasta literatura que considera a los GE como una forma recurrente de organización de negocios en el mundo<sup>6</sup>, aunque la evidencia sugiere que las redes de negocios de cada país asumen características particulares. En México, los GE han sido la forma predominante de organización de negocios desde el comienzo de la industrialización hacia fines del siglo XIX.

La literatura especializada sobre los GE mexicanos se ha enfocado más en analizar sus relaciones con el Estado, mientras que la literatura con un enfoque de historia económica se ha concentrado en mayor medida en el estudio de la etapa anterior a la Revolución Mexicana iniciada en 1910. En lo que respecta al período posterior a la Revolución, se han estudiado ciertos elementos de gobierno corporativo, sobre todo en lo que se refiere a los bancos y el financiamiento de las empresas, pero hay poco trabajo relacionado con la evolución de la A&G de los GE. El principal objetivo de este trabajo es precisamente delinear una caracterización de la A&G de los GE mexicanos dominantes durante el período post-revolucionario. Esta caracterización cobra sentido cuando se contrasta con los patrones establecidos durante el período pre-revolucionario. La distinción de estos patrones evolutivos, a la luz de los cambios institucionales derivados de la Revolución, permite dar una explicación sobre las causas de la persistencia de este sistema de negocios en México.

En la parte dos se presentan algunos rasgos básicos de A&G correspondientes al período pre-revolucionario, como punto de referencia para el análisis posterior del período post-revolucionario. En la parte tres se exponen ciertos factores institucionales que posiblemente influyeron en la evolución de las prácticas de negocios después de la Revolución. En la parte cuatro se exponen los rasgos de A&G que fueron desarrollados por los GE durante el período post-revolucionario. En la parte cinco se presentan las conclusiones.

---

<sup>6</sup> Véase un panorama de esta literatura en Khanna, Tarun, y Yafeh, Yishay, "Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites?", en *Journal of Economic Literature*, vol.45, no.2, 2007, pp.331-372.

## **2. Arquitectura y gobierno de los grupos económicos durante el período pre-revolucionario<sup>7</sup>**

Este apartado se centra en el período previo a la Revolución Mexicana, conocido como Porfiriato, hacia el final del siglo XIX y la primera década del siglo XX. Durante este período, el marco institucional imperante incentivó la solución de controversias mediante acuerdos jerárquicos y corporativistas, y estableció condiciones para que las conductas oportunistas se sancionaran en el ámbito social. Estas condiciones se combinaron con el fuerte impulso a la infraestructura de comunicaciones que se dio durante el Porfiriato, lo que permitió que se formaran puentes horizontales entre ciertas élites regionales, y posibilitó la formación de negocios con cobertura nacional integrados por socios procedentes de regiones y orígenes étnicos diversos. Estas redes permitían la creación de negocios de gran escala en un entorno de rigidez social.

La amplitud de las redes sociales de estos GE les otorgaban diversos beneficios: i) la posibilidad de reunir el capital necesario para crear negocios de gran escala en un entorno de escaso financiamiento externo; ii) la oportunidad de realizar negocios con bajos costos de transacción en un entorno de inmadurez institucional; y iii) la posibilidad de hacer valer sus nexos con la burocracia para acceder a nuevas oportunidades de negocios, y obtener protección arancelaria y exención de impuestos. Un ejemplo muy claro de estos grupos diversificados se observa en la red de negocios formada por diez familias de la ciudad de Monterrey durante el Porfiriato (cuyos apellidos eran: Armendáriz, Belden, Calderón-Muguerza, Ferrara, Hernández-Mendirichaga, Madero, Milmo, Rivero, Sada-Muguerza-Garza y Zambrano). Estas familias se asociaron entre sí formando una red con alrededor de cincuenta negocios, en cada uno de los cuales había distintas combinaciones de asociados. Estas empresas se establecieron principalmente en la minería, el sector manufacturero (negocios en materia metalúrgica, vidriera, editorial, ladrillera,

---

<sup>7</sup> Las ideas centrales de esta sección se han tomado de Castañeda, Gonzalo, *Op. Cit.*

jabonera, textil y de cartón), la banca, el comercio y otros servicios<sup>8</sup>. Dentro de esta red de negocios se contaban empresas de alcance nacional como la Compañía Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, y la Compañía Industrial Jabonera de la Laguna.

Estos primeros GE crearon grandes fábricas manufactureras y bancos para financiarlas. La gestión de cada negocio recaía en un miembro de la familia controladora o, en su caso, en un miembro del grupo étnico. Del conjunto de formas para mantener la cohesión entre los accionistas mayoritarios, se daban las tenencias cruzadas de acciones y los intercambios de representantes en los consejos de administración, pero destacaban especialmente las sanciones sociales fincadas en las redes sociales y étnicas de dichos accionistas; mientras más estrechos eran esos vínculos sociales, las normas de sanción eran más efectivas, sobre todo en los grupos formados por lazos étnicos. El ostracismo social también funcionaba como mecanismo para alinear intereses con otros tenedores de interés, como proveedores o trabajadores de confianza. Sin embargo, la relación con el resto de los trabajadores fue de tipo autoritario, lo que con el paso del tiempo tendió a crear una fuerte polarización entre ambas partes<sup>9</sup>.

El rasgo de estructura más importante de las redes de negocios en la etapa pre-revolucionaria, fue su arquitectura descentralizada, ya que dentro de la red de negocios no existía una empresa central que coordinara al resto; además coexistían diversas formas de propiedad y organización: unas empresas de la red se constituían con diversos asociados, en otras existía un solo dueño, y en algunos casos las

---

<sup>8</sup> La información sobre las empresas de las diez familias de Monterrey procede de Cerutti, Mario, *Op. Cit.*, pp.164-166.

<sup>9</sup> Esta polarización entre trabajadores y empresarios fue una de las causas del inicio de la Revolución Mexicana. Véase por ejemplo a Gutiérrez, Coralía, *Experiencias contrastadas. Industrialización y conflictos en los textiles del centro-oriente de México, 1884-1917*, El Colegio de México, y Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México, 2000, pp.169-189. Véase también a Gómez-Galvarriato, Aurora, "The Impact of Revolution: Business and Labor in the Mexican Textile Industry, Orizaba, Veracruz 1900-1930", Ph.D. Dissertation, Harvard University, Department of History, 1999, pp.259-261.

propietarias eran otras compañías. Sólo en algunas empresas de la red de negocios convergían todos los accionistas mayoritarios; las demás empresas eran controladas por algún accionista o familia en particular, casi siempre mediante propiedad directa.

Los casos más notables de los GE pre-revolucionarios se dieron en las comunidades de inmigrantes barcelonettes que formaron diversas redes de negocios en distintas regiones del país. Un ejemplo de este tipo de GE es el grupo de empresas estructurado en torno a la Compañía Industrial Veracruzana (CIVSA), una de las mayores empresas textiles del país en esa época. En esta empresa convergía un grupo de ocho accionistas principales (cuyos apellidos eran: Desdier, Lions, Meyran, Reynaud, Richaud, Robert, Sibilot y Signoret), mismos que individualmente o en pequeños grupos poseían establecimientos comerciales y fábricas textiles de menor tamaño que CIVSA, así como negocios en diversos ámbitos como la producción de azúcar, cerveza, dinamita o papel, entre otros. En algunos de estos negocios había otros accionistas barcelonettes que no tenían participación accionaria en CIVSA, pero que poseían a su vez otras empresas que ampliaban la red de negocios. En conjunto, el GE estaba integrado verticalmente para producir y comercializar productos textiles. La red de negocios incluía también nexos financieros a través de diversas instituciones: Banco Nacional de México, Banco de Morelos, Banco del Estado de México, Banco Central, y Banco Peninsular Mexicano<sup>10</sup>.

### **3. Revolución, cambio institucional y rigidez laboral**

En un primer nivel, las revoluciones trastocan los medios de comunicación y los mecanismos de producción y distribución de mercancías. En un nivel más profundo, las revoluciones producen cambios sobre las instituciones económicas, políticas y sociales de un país, mismos que a su vez pueden influir sobre las prácticas de negocios de los agentes involucrados en el proceso de industrialización y, en particular, sobre la A&G de los GE.

---

<sup>10</sup> Galán, Ericka, “Grupos Económicos en México durante el siglo XIX”, tesis de maestría, Universidad de las Américas Puebla, Departamento de Economía, 2002, pp.80A-81A.

Aunque diversos autores han señalado que la Revolución no afectó sustancialmente al proceso de industrialización en México<sup>11</sup>, tales inferencias están basadas en los pocos daños ocasionados a la planta física de las grandes empresas. Un argumento de este trabajo es que el marco institucional desarrollado en el México post-revolucionario como resultado directo de la Revolución, produjo, entre otras consecuencias, condiciones favorables para el fortalecimiento del corporativismo sindical, lo que creó un sistema laboral rígido. Este sistema generaba altos costos a las empresas que deseaban ajustar su planta laboral ante las fluctuaciones del mercado. Una respuesta de los GE fue la formación de un tipo de arquitectura que hizo posible las transferencias de recursos entre las empresas de cada grupo con el fin de contrarrestar las limitaciones impuestas por la rigidez laboral.

El punto de partida del periodo post-revolucionario corresponde al régimen del presidente Lázaro Cárdenas (1934-1940), ya que a partir de éste concluye la inestabilidad política derivada del conflicto armado e inicia un periodo de reformas sustentado en la ideología nacionalista de la Revolución. El período termina al inicio de los ochenta, ya que durante esos años comenzaron a modificarse diversos patrones que caracterizaron al período en términos de las condiciones laborales y de un modelo de industrialización protegida.

### **3.1 La transformación del Estado mexicano y las organizaciones de trabajadores**

Durante la etapa pre-revolucionaria y hasta antes de la aplicación de los preceptos que estableció la Constitución de 1917 en materia laboral, las relaciones laborales se basaban en la Constitución de 1857, la cual establecía libertad de contratación entre dos personas libres y jurídicamente iguales en el mercado de trabajo. Los preceptos liberales que regían en los acuerdos laborales daban contexto a un sistema en donde los empleadores designaban las condiciones generales del trabajo y los trabajadores, de acuerdo a su capacidad de

---

<sup>11</sup> Gómez-Galvarriato, Aurora, *Op. Cit.* y Haber, Stephen, *Industria y subdesarrollo. La industrialización de México, 1890-1940*, Alianza Editorial, colección raíces y razones, México, 1989.

organización, iban logrando ciertas mejoras en las remuneraciones o en otros aspectos. Las condiciones de trabajo variaban entre actividades económicas y entre regiones y se sustentaban, sobre todo, en las costumbres que se iban estableciendo en cada industria local. Por ejemplo, durante el Porfiriato y los primeros años del periodo revolucionario, en los principales centros textiles del país se usaba una jornada laboral de entre 12 y 14 horas de duración. Además, no existían elementos de seguridad social, ya que no había reglamentaciones sobre prestaciones sociales<sup>12</sup>. Los empresarios podían ajustar su planta laboral sin incurrir en costos extra y de acuerdo a las condiciones de expansión o contracción de la demanda. Lo que regulaba la actividad laboral de cada empresa era un reglamento interno que se enfocaba en las normas de conducta que los trabajadores debían seguir dentro de la fábrica. En ciertas actividades económicas los reglamentos internos eran acordes con reglamentos generales expedidos por autoridades gubernamentales en acuerdo con grupos de empresarios. Los movimientos obreros no estaban organizados por sindicatos. En general, lo que prevaleció hasta principios del siglo XX fueron las mutualidades (clubes de trabajadores), que no tenían nexo legal con las fábricas.

El poder gubernamental se debilitó durante la Revolución, creando mayores oportunidades para la organización de los trabajadores, lo cual permitió que los clubes y sociedades de trabajadores se transformaran en sindicatos con reconocimiento legal<sup>13</sup>. Las figuras sindicales que aparecieron después del estallido de la Revolución fueron los sindicatos gremiales, los sindicatos de oficios varios y los sindicatos de empresa. Algunos sindicatos comenzaron a unirse en federaciones regionales y luego en confederaciones nacionales. Estas agrupaciones de sindicatos tuvieron como contexto la regulación establecida por la Ley Federal del Trabajo de 1931. La ley tenía como sustento el artículo 123 de la Constitución de 1917 y, con ambas legislaciones, el gobierno federal fortaleció notablemente su capacidad para intervenir en los asuntos laborales y productivos. Estas

---

<sup>12</sup> Gutiérrez, Coralia, *Op. Cit.*, p.269.

<sup>13</sup> Gómez-Galvarriato, Aurora, *Op. Cit.*, pp.219-220.

dos legislaciones respaldaron las libertades de coalición sindical y de huelga, así como la celebración de contratos colectivos<sup>14</sup>.

La formación del Estado nacionalista y las prácticas corporativistas establecieron los canales de comunicación entre los dirigentes estatales y las cúpulas sindicales. En 1936 se creó la confederación de sindicatos más importante del periodo post-revolucionario, la Confederación de Trabajadores de México (CTM). Hacia 1978 esta central obrera tenía cerca de dos millones de afiliados y la población sindicalizada total del país era de poco más de cinco millones de trabajadores<sup>15</sup>.

### **3.2 Algunas transformaciones institucionales en el ámbito laboral**

El uso de los contratos colectivos fue uno de los elementos que definieron las prácticas laborales post-revolucionarias, estipulando los derechos y obligaciones de los trabajadores en aspectos como escalafones salariales, jornada de trabajo, mecanismos de solución de conflictos, etc. La utilización de los contratos colectivos se impulsó a partir del periodo del presidente Lázaro Cárdenas, ya que el número de contratos colectivos pasó de 435 en 1934 a 4,321 en 1940<sup>16</sup>. Sin embargo, su uso continuó creciendo, ya que para 1970 existían alrededor de 50 mil contratos colectivos y para 1977 más de 60 mil. Muchas de las huelgas que se presentaron durante el periodo post-revolucionario en México fueron por disputas acerca del cumplimiento de los contratos colectivos.

En 1962 entraron en vigor varias reformas al artículo 123 constitucional, mismas que se integraron a la Ley Federal del Trabajo. Las reformas establecieron una reglamentación para el reparto de utilidades, el trabajo nocturno y el de menores de edad, y señalaron la

---

<sup>14</sup> En 1932 se creó el Departamento Autónomo del Trabajo para operar la nueva legislación laboral. En 1946 este Departamento se convirtió en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, el equivalente a un ministerio en otros países.

<sup>15</sup> Camacho, Manuel, *La clase obrera en la historia de México*, Siglo Veintiuno Editores, México, 1981, cuadro 3 del apéndice.

<sup>16</sup> *Ibidem*, p.34.

obligatoriedad y características del salario mínimo. En 1970 la Ley Federal del Trabajo tuvo una reforma general, en la cual se añadieron como obligaciones de las empresas hacia los trabajadores el aguinaldo anual, los fondos de ahorro, la prima de antigüedad, y la prima vacacional.

### **3.3 Efectos del cambio institucional sobre la rigidez laboral**

Algunos autores han argumentado que las regulaciones sobre prestaciones sociales y despidos, y las condiciones establecidas en los contratos colectivos de trabajo, representan altos costos adicionales para las empresas, por lo que inhiben el crecimiento del empleo<sup>17</sup>. Además estimulan el uso de contratos temporales, el trabajo en tiempo extra y el uso de relaciones de empleo precarias.

En México, el artículo 123 constitucional tipificó varios casos de despido y estableció las indemnizaciones económicas correspondientes, medidas en meses de salario y días adicionales por año trabajado<sup>18</sup>. Cabe señalar que estos costos podían ser mayores si el contrato colectivo especificaba compensaciones adicionales. Se han hecho estimaciones sobre los costos de despido, los cuales varían de acuerdo a la antigüedad del trabajador (véase cuadro 1). A éstos suelen agregarse costos de litigio y honorarios de abogados<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> A largo plazo, el aumento del costo laboral implica que el precio del capital cae respecto al precio del trabajo. Ello induce la sustitución de mano de obra por capital, con lo que la demanda de trabajo también tiende a caer. La introducción de técnicas capital-intensivas reducen relativamente más la demanda de trabajo de los individuos menos calificados. Véase a Rodríguez, Jorge, *La negociación colectiva: rol del convenio colectivo en la economía*, Astrea, Buenos Aires, 1990, p.110.

<sup>18</sup> Véase a Trueba, Alberto, y Trueba, Jorge, *Ley Federal del Trabajo reformada y adicionada*, Porrúa, México, 1964, pp.95 y 97.

<sup>19</sup> En algunos casos, en la legislación laboral anterior a 1970, se establecía un mes menos de salario en la indemnización y no se incluía la prima de antigüedad. Por esta razón, en ciertos rubros, los costos de despido anteriores a 1970 eran un poco menores que los presentados en el cuadro 1, en especial en el caso de trabajadores con más años de antigüedad.

**Cuadro 1**  
**Costos de despido en México suponiendo trabajadores**  
**con uno y diez años de antigüedad\***  
 (Cifras en número de meses de salario)

CAUSA DEL DESPIDO	COSTOS SEGÚN LA ANTIGÜEDAD DEL TRABAJADOR	
	un año	diez años
Despido injustificado		
- Sin derecho a reinstalación	3.4	7.0
- Con derecho a reinstalación	4.1	13.7
Despido por implantación de maquinaria y nuevos procedimientos	5.1	14.7
Terminación colectiva	3.4	7.0

Fuente: Hernández-Laos, Enrique, Garro, Nora, y Llamas, Ignacio, *Productividad y mercado de trabajo en México*, Plaza y Valdés Editores, y Universidad Autónoma Metropolitana, México, 2000, p. 153.

\* Estimados con base en la Ley Federal del Trabajo vigente a partir de 1970.

En cuanto a las prestaciones sociales, en la medida que puede pasar mucho tiempo sin que se modifiquen, constituyen una rigidez en el mercado de trabajo y son una variable a considerar en las decisiones de contratación y despido. Durante el periodo post-revolucionario las prestaciones sociales crecieron hasta representar casi un 25 por ciento de las remuneraciones totales (véase cuadro 2)<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Marshall, Adriana, *Op. Cit.*, p.10, afirma que para 1985 los costos no salariales ya eran del orden del 45 por ciento de los costos laborales totales en México.

**Cuadro 2**  
**Porcentaje de sueldos, salarios y prestaciones sociales respecto a**  
**las remuneraciones totales en México**  
*1950-1975*

AÑO	SUELDOS Y SALARIOS	PRESTACIONES SOCIALES*	REMUNERACIONES TOTALES
1950	91.36	8.64	100.00
1955	93.73	6.27	100.00
1960	86.72	13.29	100.00
1965	83.24	16.75	100.00
1970	82.8	17.2	100.00
1975	75.12	24.88	100.00

Fuente: Nuñez, Israel, “Prestaciones sociales y estructura salarial en México”, en Bortz, Jeffrey, *La estructura de salarios en México*, Universidad Autónoma Metropolitana, México, 1985, p. 329.

\* Incluye utilidades repartidas.

Este esquema de rigidez laboral comenzó a cambiar a partir de los años ochenta. El cambio no tuvo que ver con una modificación del marco legal laboral, sino con el incumplimiento de éste, debido a factores como las estrategias de subcontratación, el crecimiento del sector servicios dentro de la economía, y el incremento del empleo informal. Hacia principios de los años noventa, el porcentaje de trabajadores que no recibían los beneficios de ley podía llegar hasta el 34 por ciento<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> Salas, Carlos, y Zepeda, Eduardo, “Empleo y salarios en el México contemporáneo”, en De la Garza, Enrique, y Salas, Carlos (coords.), *La situación del trabajo en México*, Plaza y Valdez, México, 2003.

### **3.4 Rigidez laboral y grupos económicos<sup>22</sup>**

Como ya se señaló, en este trabajo se sugiere que el incremento en la rigidez laboral durante el periodo post-revolucionario ocasionó que las empresas no pudieran ajustar su planta de trabajadores ante fluctuaciones de los mercados, tal como se podía hacer antes de dicho periodo. Esta restricción impuso la necesidad de formar redes en donde pudiera haber transferencias de recursos entre empresas, bajo una dirección centralizada. Este esquema de transferencias podía canalizar crédito e insumos (a precios y condiciones preferenciales) desde las empresas superavitarias de la red hacia las empresas más afectadas por las condiciones de mercado.

Este sistema de transferencias no era posible con una red descentralizada como las del Porfiriato, debido a un problema de incentivos que se manifestaba entre los agentes controladores de las distintas empresas de la red. Si había una empresa X en problemas, controlada por cierto accionista A, y la empresa Y de la misma red de negocios, controlada por un accionista B, tenía posibilidades de ayudarla con alguna transferencia de recursos, quedaba la duda para el accionista B de si, en un futuro, habría completa reciprocidad hacia su empresa por parte de la compañía controlada por el accionista A. La falta de credibilidad en esta reciprocidad se fundamentaba tanto en la posible conducta oportunista del accionista A, como en la incertidumbre respecto a si las necesidades de transferencias entre las empresas serían equivalentes. Este problema de incentivos podría resolverse si los distintos accionistas tuvieran la misma participación accionaria

---

<sup>22</sup> El argumento presentado en este apartado se desarrolla con mayor profundidad en Castañeda, Gonzalo, y Chavarín, Rubén, “Business Network Topology and Rigidities in Production”, en A.A.V.V. (eds.) *Proceedings of the Agent 2007 Conference on Complex Interaction and Social Emergence*, Argonne National Laboratory, y Northwestern University, 2007.

en todas las empresas de la red. Otra solución estaría en esquemas de sanciones sociales y reciprocidad, como los de las redes étnicas del Porfiriato. Sin embargo, para las empresas del periodo post-revolucionario una posible solución estaba en la formación de redes con arquitectura centralizada.

Los GE centralizados permitían que las posibles transferencias de recursos entre subsidiarias se reflejaran en el resultado de la empresa consolidadora, en donde los accionistas mayoritarios concentraban su participación sin conflicto de intereses. Sin embargo, las transferencias entre subsidiarias sí perjudicaban a los accionistas minoritarios de dichas compañías, en particular a los de las empresas superavitarias que trasladaban recursos hacia otras empresas. Este aspecto representa una diferencia fundamental entre las empresas consolidadoras de los países anglosajones y las redes centralizadas del México post-revolucionario, ya que en países como Estados Unidos sí se privilegió la protección a los accionistas minoritarios como parte básica del desarrollo de los mercados de valores. En el sistema corporativo mexicano se formaron condiciones disuasivas para la participación del público como accionista minoritario de las grandes empresas, impidiendo el crecimiento del mercado de valores y favoreciendo la concentración de la propiedad.

#### **4. Arquitectura y gobierno de los grupos económicos durante el periodo post-revolucionario**

De las redes sociales que formaron a importantes GE durante el Porfiriato, sólo las del área de Monterrey lograron adaptarse al entorno institucional de la post-revolución y acrecentaron su predominio en diversos mercados. Por otra parte, las redes étnicas barcelonnetas se fueron desintegrando, lo cual provocó la disolución de sus GE. Aunque algunas de sus grandes empresas continuaron siendo líderes en determinados mercados por varias décadas y se mantuvieron bajo el

control de accionistas con ascendencia barcelonnetta, su operación se dio sin el respaldo de la red étnica.

Los grandes GE nacionales asumieron básicamente dos formas. La primera, consistente en *redes familiares con arquitectura de centralización implícita*, no incluía empresas tenedoras formales, sino que alguna de sus empresas productoras ejercía el papel de coordinadora de otras empresas, además de poseer acciones de éstas. La segunda, consistente en *redes familiares con arquitectura de centralización explícita*, sí incluía empresas tenedoras. Las redes con arquitectura de centralización implícita presentaban las siguientes características: i) la forma de arquitectura centralizada se basaba en esquemas de piramidación<sup>23</sup>, lo que permitía cierto grado de dirección centralizada; ii) los accionistas mayoritarios concentraban su participación en la compañía consolidadora (la que iniciaba el proceso de piramidación); y iii) la presencia de mercados internos de capital informales, donde los recursos financieros excedentes de cada empresa, o los obtenidos mediante vínculos bancarios, eran distribuidos hacia la capitalización de empresas en problemas o hacia los proyectos más rentables del grupo. En un GE con estas características podía haber más de una empresa que hiciera las veces de consolidadora, en particular si la diversificación del grupo se daba en áreas claramente no relacionadas.

Las redes familiares con arquitectura de centralización explícita presentaban las siguientes características: i) la presencia de una compañía controladora (tenedora) formal; ii) los accionistas mayoritarios concentraban su participación en la empresa controladora; iii) la presencia de compañías tenedoras no excluía que se presentaran diversos grados de piramidación a partir de las empresas subsidiarias; y iv) la presencia de mercados internos de capital formales, regulados por la empresa controladora. En principio, cada controladora estaba hecha para organizar actividades relacionadas entre sí, pero una red de

---

<sup>23</sup> La piramidación es un mecanismo mediante el cual un accionista puede tener el control de diversas empresas mediante la posesión sucesiva de acciones de una empresa por parte de otra.

negocios podía establecer diversas controladoras, por lo que era posible incluir actividades no relacionadas.

Un antecedente temprano del uso del sistema basado en empresas tenedoras se dio a partir de 1936, dentro del Grupo Monterrey, cuyo caso se revisa en el apartado 4.2. Sin embargo, el uso de empresas controladoras no era nuevo en México, pues diversas empresas transnacionales establecidas en territorio nacional acostumbraban esta práctica desde años antes. En particular, dentro del negocio de la minería y la metalurgia, varias de las principales empresas que operaban en México eran subsidiarias de empresas controladoras extranjeras<sup>24</sup>. Además estaba la influencia más general del amplio uso que se había dado en Estados Unidos a esta forma de organización durante la ola de fusiones y adquisiciones previa a la Gran Depresión. Más allá de estos efectos de demostración, el establecimiento de empresas tenedoras ofrece diversas ventajas, entre ellas: i) permite la coordinación centralizada de las empresas de la red y la descentralización de las funciones operativas, y ii) regula el uso de un mercado interno de capitales.

A pesar de las ventajas de un sistema con empresas tenedoras, parecen haber sido muchos más los GE que fueron adoptando la arquitectura de centralización implícita a lo largo del periodo que va de los años treinta a principios de los setenta. Por ejemplo, a partir de los años cincuenta, debido al carácter especializado determinado por la legislación para las empresas financieras<sup>25</sup>, se volvió más común que una misma red de negocios tuviera todos o casi todos los tipos de empresas financieras, formando un subconjunto denominado “grupo financiero”. Dentro de este esquema, no se dio una tendencia hacia el agrupamiento de las empresas financieras en una tenedora, sino que los

---

<sup>24</sup> Sariego, Juan, Reygadas, Luis, Gómez, Miguel Ángel, y Farrera, Javier, *El Estado y la minería mexicana*, Fondo de Cultura Económica, México, pp.198-199.

<sup>25</sup> La Ley Bancaria de 1941 definió los siguientes tipos de instituciones de crédito de acuerdo a un criterio de especialización: bancos de depósito, sociedades financieras, bancos de capitalización, sociedades hipotecarias, y fiduciarias.

bancos de depósito operaron como empresas consolidadoras de las sociedades financieras, hipotecarias, fiduciarias, y otras figuras de empresa financiera que se fueron incorporando después<sup>26</sup>.

#### 4.1 Un caso de centralización implícita

Aunque una de las empresas (Peñoles) representativas del grupo fue establecida desde 1887 por inversionistas alemanes y mexicanos, su estructura como GE se dio en la etapa post-revolucionaria<sup>27</sup>. De hecho, Peñoles permaneció por muchos años con capital cien por ciento extranjero y fue hasta 1961 cuando Raúl Baillères y otro grupo de accionistas mexicanos alcanzaron un 51 por ciento de la participación accionaria de las empresas centrales de la red de Peñoles<sup>28</sup>. La otra empresa que daba nombre al grupo, Cremi, fue fundada en 1934, con el nombre de Crédito Minero y Mercantil, por Raúl Baillères, Liberto Senderos y Salvador Ugarte, quienes ya habían participado en la creación del Banco de Comercio en 1932<sup>29</sup>.

---

<sup>26</sup> De hecho, los llamados grupos financieros operaron durante el periodo post-revolucionario y hasta la expropiación de la banca en 1982 tomando como empresa consolidadora a algún banco. Solamente después, como antecedente de la reprivatización bancaria de 1991-1992, la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras, expedida en 1989, estableció la obligatoriedad de que los grupos financieros se organizaran en torno a una empresa tenedora.

<sup>27</sup> Peñoles fue una compañía creada para explotar plata, plomo y zinc en Peñoles, Durango. Estas minas dejaron de operar desde principios del siglo XX, pero Peñoles siguió funcionando como compañía extractiva. Véase a Expansión, “Nueva dimensión para la minería mexicana”, Grupo Editorial Expansión, México, vol.2, no.33, 1970, pp.15-22.

<sup>28</sup> Al terminar la primera Guerra Mundial, American Metal Climax ya tenía el cien por ciento de la propiedad de Minera Peñoles; en 1934 crearon la Compañía Metalúrgica Peñoles. Esas dos empresas formaron el núcleo de las empresas mineras de Peñoles. En 1961, cuando se mexicanizaron Minera Peñoles y Metalúrgica Peñoles, el grupo de compradores que encabezaba Raúl Baillères era de siete accionistas. Véase a Expansión *Op. Cit.*

<sup>29</sup> El principal accionista del grupo era Raúl Baillères, quien tenía antecedentes de banquero y especialista en la compra-venta de oro, plata y mercurio. Véase

Cremi fue fundado con el apoyo de bancos, empresas de seguros y compañías mineras, pero un rasgo importante es que entre sus accionistas fundadores se encontraban bancos del Estado: el Banco de México y Nacional Financiera (que también llegó a tener participación accionaria en Peñoles). Cremi, creada como sociedad financiera<sup>30</sup>, comenzó financiando proyectos mineros, pero con el tiempo asumió las funciones de un banco comercial<sup>31</sup>. En 1941 se unió al grupo la Cervecería Moctezuma, la segunda mayor compañía cervecera del país en ese tiempo<sup>32</sup>. En 1957 se creó Central de Malta para abastecer a la cervecería. El grupo incorporó en 1963 a El Palacio de Hierro, una de las mayores y más antiguas empresas comerciales de México. En 1972 se incorporó también el Grupo Nacional Provincial en el área de seguros. Hacia 1973 el Grupo Cremi-Peñoles estaba formado por 7 empresas extractivas, 10 de la industria de la transformación, 6 financieras, 2 comerciales, y 4 constructoras, para un total de 29 compañías<sup>33</sup>.

El Grupo Cremi-Peñoles era controlado por un conjunto definido de accionistas, encabezado por la familia Baillères, pero con participación minoritaria de otros individuos y compañías financieras y no financieras. La combinación de esta participación variaba en cada empresa. En algunas de ellas había participación estatal y en varias también existía participación extranjera. En las compañías extractivas de Peñoles el porcentaje de propiedad extranjera se fue reduciendo

---

a Hamilton, Nora, *México: los límites de la autonomía del Estado*, Ediciones Era, México, 1983.

<sup>30</sup> Crédito Minero y Mercantil se convirtió en Banca Cremi durante los años setenta, siendo el accionista mayoritario Alberto Baillères, hijo de Raúl Baillères. Véase a Del Ángel, Gustavo, *BBVA Bancomer. 75 años de historia*, Grupo Financiero BBVA Bancomer, México, 2007b, p.25.

<sup>31</sup> Este GE se quedó sin banco a partir de que Cremi fue nacionalizado junto con el resto de los bancos comerciales en 1982.

<sup>32</sup> Cervecería Moctezuma pasó al Grupo VISA en 1989.

<sup>33</sup> Cordero, Salvador, Santín, Rafael, y Tirado, Ricardo, *El poder empresarial en México*, terra nova, México, 1983, p.141.

gradualmente durante los años sesenta, pero hacia 1970 el Estado todavía tenía participación accionaria a través de Nacional Financiera<sup>34</sup>.

En la conformación del grupo, dos empresas fueron tomando el papel de consolidadoras implícitas, Metalurgia Mexicana Peñoles, y Crédito Minero y Mercantil<sup>35</sup>. La primera era accionista de las diversas compañías mineras y metalúrgicas del grupo; la segunda poseía acciones de bancos, financieras e hipotecarias de carácter regional, pero también tenía alguna participación accionaria en los negocios no financieros del grupo<sup>36</sup>. Peñoles comenzó a operar en bolsa en 1968 y para 1970 tenía 1,200 accionistas minoritarios<sup>37</sup>.

La arquitectura de consolidadora del grupo (véase figura 1) quedó mucho más clara a partir de 1969, cuando Metalurgia Mexicana Peñoles cambió su razón social a Industrias Peñoles y se transformó en un consorcio que abarcaba quince empresas diversificadas en las industrias minera, metalúrgica y química, con 20 plantas localizadas en 12 estados del país. A partir de su creación, Industrias Peñoles se encargó de establecer una dirección central y supervisar las operaciones minero-metalúrgicas y químicas del grupo<sup>38</sup>.

Esta arquitectura de consolidadora se hizo cada vez más explícita, como en el resto de los grandes GE de capital nacional. Un ejemplo de ello fue la formación paulatina de cuatro empresas tenedoras (Minas Peñoles, Metales Peñoles, Química Magna y Química Industrial Peñoles) dentro de Industrias Peñoles<sup>39</sup>. Otro ejemplo está en

---

<sup>34</sup> Expansión, *Op. Cit.*

<sup>35</sup> Metalurgia Mexicana Peñoles se creó en 1961 a partir de la fusión de la Compañía Minera de Peñoles y la Compañía Metalúrgica Peñoles. Véase a Industrias Peñoles, “Reporte anual 2004”, disponible en [http://penoles.com.mx/penoles/inversionistas/imprimibles/gobierno\\_corp/repor-te\\_anual](http://penoles.com.mx/penoles/inversionistas/imprimibles/gobierno_corp/repor-te_anual)

<sup>36</sup> Expansión, “Empeora la situación del azufre”, Grupo Editorial Expansión, México, vol.1, agosto 27 de 1969, p. 6.

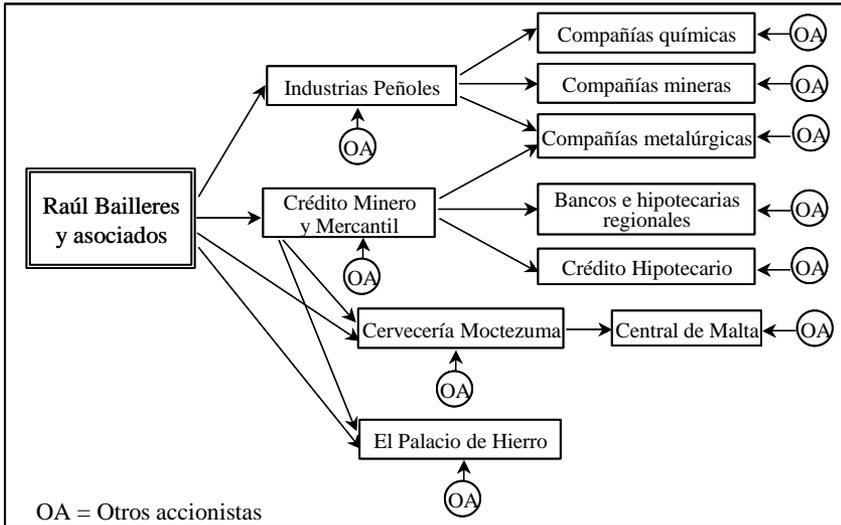
<sup>37</sup> Expansión, *Op. Cit.*, 1970, p.18.

<sup>38</sup> *Ibidem*, p.15.

<sup>39</sup> Expansión, “Las subsidiarias de los Grupos”, Grupo Editorial Expansión, México, vol.24, no.598, 1992, p.153.

la formación de Grupo Palacio de Hierro, empresa controladora formal que se fundó en 1990 para aglutinar a todos los negocios del grupo relacionados con tiendas, inmobiliarias, fábricas de muebles y su operadora de estacionamientos<sup>40</sup>. Actualmente este GE se denomina Grupo BAL.

**Figura Rasgos básicos de la arquitectura corporativa del Grupo Cremi-Peñoles 1969**



Fuente: Elaboración propia con base en información de El Palacio de Hierro (página electrónica); Expansión, *Op. Cit.*, 1970, pp.15-22; y Hamilton, Nora, *Op. Cit.*

## 4.2 Casos de centralización explícita

Como ya se señaló, un antecedente temprano del uso del sistema basado en empresas tenedoras se dio en 1936 dentro del Grupo Monterrey. El origen del grupo se dio a partir de la fundación de la Cervecería Cuauhtémoc en 1890. Durante los años posteriores, la cervecería fue creciendo y asimilando procesos de integración, como la

<sup>40</sup> Expansión, “Liverpool y Palacio de Hierro. Lucha por la exclusividad”, Grupo Editorial Expansión, México, vol.23, no.567, 1991, p.108.

fabricación de corcholatas, empaques de cartón y malta, todos ellos como departamentos establecidos dentro de la misma cervecería. Para abastecer las botellas de vidrio se creó en 1911 la segunda gran empresa del grupo, Vidriera Monterrey. Durante los años veinte, varios de los departamentos de producción de la cervecería fueron desprendidos para formar empresas nuevas, de forma tal que a principios de los años treinta, la red de negocios contaba con cuatro plantas de producción de cerveza, tres plantas de producción de vidrio (y una de cristales) y empresas productoras de empaques, corcholatas, malta, troqueles y esmaltes, y diversos servicios. Todas las empresas estaban bajo el control del grupo familiar Garza-Sada.

En 1936 se dio una reorganización del grupo, estableciéndose una división de actividades alrededor de las dos grandes empresas de la red, Cervecería Cuauhtémoc y Vidriera Monterrey. Esta reorganización coincidió con dos situaciones: un difícil panorama competitivo para la cervecería, y un fuerte conflicto laboral originado en la vidriera. En la primera situación, la Cervecería Cuauhtémoc, desde principios de los años treinta, enfrentaba una fuerte competencia de precios con sus dos principales competidoras, las cervecerías Moctezuma y Modelo<sup>41</sup>. La segunda situación está relacionada explícitamente con el argumento de la rigidez laboral y el cambio de arquitectura de las empresas planteado en este trabajo. El conflicto laboral en Vidriera Monterrey fue consecuencia de la disputa por la representación sindical de la planta entre un grupo de trabajadores apoyado por la CTM y los obreros con respaldo de la propia empresa<sup>42</sup>. Este episodio fue un importante

---

<sup>41</sup> Hamilton, Nora, “El Estado y la formación de la clase capitalista en el México post-revolucionario”, en Labastida, Julio (comp.), *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México*, Alianza Editorial Mexicana, y Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1986, pp.123-159.

<sup>42</sup> Este no fue un problema laboral ordinario, sino un conflicto en el que los grandes empresarios de Monterrey mostraron su desacuerdo con la posible introducción del sindicalismo oficial en sus negocios. El conflicto incluyó manifestaciones públicas y un paro de las empresas de Monterrey, ambos concertados por los empresarios. La disputa requirió la intervención directa del presidente Lázaro Cárdenas, quien advirtió a los empresarios que el gobierno

precedente por el cual los accionistas del Grupo Monterrey prefirieron diseñar esquemas particulares de remuneraciones y prestaciones, y cambios en la organización de la producción<sup>43</sup>, de forma tal que se redujera el impacto de la organización obrera y se recuperara cierta flexibilidad en el manejo de los recursos para hacer frente a las fluctuaciones del mercado.

La reestructuración del Grupo Monterrey tomó como eje a dos compañías tenedoras, FICSA y VISA, que fueron creadas para agrupar en dos partes a la red de negocios (véase figura 2)<sup>44</sup>. FICSA agrupaba las empresas vidrieras y cristaleras, mientras que VISA agrupaba a las empresas ligadas a la Cervecería Cuauhtémoc. Además se crearon empresas financieras: Compañía General de Aceptaciones, Financiera del Norte, e Inversiones Mercantiles. Estas empresas financieras fortalecían el mercado interno de capital y, a su vez, poseían participación en bancos de alcance nacional. Los accionistas del grupo familiar predominante mantenían el control sobre las empresas

---

federal intervendría ante cualquier intento de cerrar las fábricas o de alterar los procesos de producción para frenar la organización obrera. A pesar de ello, los empresarios impulsaron la creación de dos sindicatos que sí tenían su aval y que llegaron a ser las agrupaciones obreras más importantes de Nuevo León: la FNSI (Federación Nacional de Sindicatos Independientes) y la FSA (Federación de Sindicatos Autónomos). Se volvieron tan importantes en el ambiente fabril de Monterrey que hacia 1971 poseían, en conjunto, más agremiados que los sindicatos oficiales. Véase a Vellinga, Menno, *Industrialización, burguesía y clase obrera en México*, siglo veintiuno editores, México, 1979. También véase a Saragoza, Alex, *The Monterrey Elite and the Mexican State, 1880-1940*, University of Texas Press, Austin, 1988.

<sup>43</sup> Snodgrass, Michael, *Deference and Defiance in Monterrey*, Cambridge University Press, Nueva York, 2003, pp.54-81. Este autor describe el sistema de prestaciones que fueron creando las grandes empresas de Monterrey para diluir los problemas laborales.

<sup>44</sup> FICSA son las siglas de Fomento de Industria y Comercio, S.A. VISA son las siglas de Valores Industriales, S.A. FICSA fue creada en agosto de 1936, mientras que VISA fue creada en mayo de 1936. Las fechas de creación de estas controladoras proceden de Cerutti, Mario, *Propietarios, empresarios y empresa en el norte de México*, siglo veintiuno editores, México, 2000, p.170.

tenedoras, mientras que otros accionistas podían tener más participación en las empresas subsidiarias<sup>45</sup>. Este GE se subdividió en cuatro grupos independientes durante los años setenta, cuyas denominaciones actuales son FEMSA, VITRO, ALFA y CYDSA.

Parece ser que la gran mayoría de las grandes redes de negocios del periodo post-revolucionario primero siguieron una etapa de centralización implícita y luego, después de cierto tiempo, pasaron a una forma explícita. En 1973, dentro de los cincuenta grupos industriales de mayor tamaño en México, sólo había 11 empresas tenedoras distribuidas en únicamente ocho grupos<sup>46</sup>. Sin embargo, un factor clave para la adopción acelerada de esta forma de arquitectura tuvo que ver con una decisión de política fiscal: en 1973 se estableció un decreto que instituyó ventajas fiscales en el establecimiento de compañías tenedoras de acciones, denominadas “sociedades de fomento industrial”<sup>47</sup>.

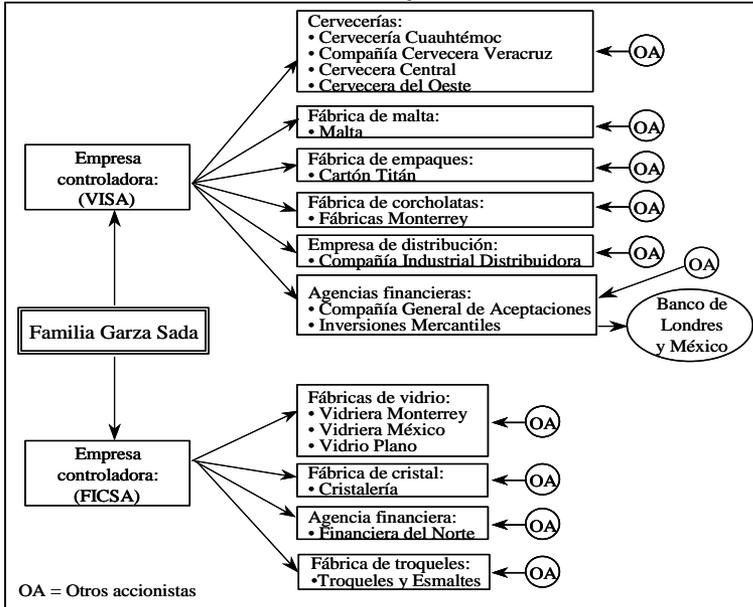
---

<sup>45</sup> La afirmación de que el grupo familiar Garza-Sada mantendría el control sobre las compañías tenedoras mientras que los accionistas externos a la familia podrían poseer tenencias sobre las subsidiarias, procede de la correspondencia de Francisco G. Sada con Manuel Gómez Morín. Citado por Hamilton, Nora, *Op. Cit.*, 1986, p.134.

<sup>46</sup> Cordero *et al.*, *Op.Cit.* p.87.

<sup>47</sup> Se trata del *Decreto que concede estímulos a las sociedades y unidades económicas que fomentan el desarrollo industrial y turístico del país*, emitido el 19 de junio de 1973. El decreto concedía beneficios tributarios a la formación de “unidades de fomento”, compuestas por una “sociedad de fomento” (empresa controladora) y una o más “sociedades promovidas” (empresas subsidiarias). La idea del decreto era incentivar la formación de nuevas inversiones a través de las empresas controladoras, cubriendo los siguientes requisitos: i) sus acciones debían ser propiedad de mexicanos o sociedades mexicanas; ii) sus áreas de actividad debían estar en los sectores industrial o turístico; iii) debían tener un incremento anual significativo en las ventas y servicios de las sociedades que conformaban. Además debían cubrir cinco de los siguientes objetivos: a) crear nuevos empleos, b) crear nuevas empresas, c) aumentar las exportaciones, d) sustituir importaciones, e) desarrollar tecnología nacional, f) mexicanizar sociedades con mayoría de inversión extranjera, g) invertir en las zonas de menor desarrollo económico,

**Figura 2 Rasgos básicos de la arquitectura corporativa del Grupo Monterrey 1938**



Fuente: Elaboración propia con base en información de Expansión, “Un ejemplo de empresa mixta”, Grupo Editorial Expansión, México, Grupo Editorial Expansión, México, vol.4, noviembre de 1972, pp.38-41; Hamilton, Nora, *Op. Cit.*, 1983; y Hamilton, Nora, *Op. Cit.*, 1986.

El primer grupo de centralización explícita creado a raíz del decreto fue DESC, fundado por un grupo de accionistas encabezado por

h) industrializar recursos naturales, i) ampliar empresas industriales y de turismo, y j) colocar acciones entre el público. Véase a Expansión, “Características de las sociedades de fomento”, Grupo Editorial Expansión, México, vol.8, no.206, 1976a, p.37.

Manuel Senderos<sup>48</sup>. DESC se fundó como un grupo de diversificación no relacionada, ya que sus empresas se desempeñaban en las áreas de petroquímica, autopartes, y muebles de oficina (véase figura 3), destacando Industrias Resistol (IRSA), poseedora de 15 plantas de productos petroquímicos en diversos estados del país<sup>49</sup>. En los tres años siguientes DESC se diversificó aún más, obteniendo participación en la explotación y procesamiento de mineral de cobre, así como en la producción de láminas de acrílico y en un banco extranjero. Desde sus primeros años de operación, DESC participó en la bolsa de valores, así como varias de sus empresas controladas. En 1975, la empresa tenedora controlaba al resto de las compañías productoras manteniendo en promedio un 32 por ciento de la participación accionaria de cada empresa<sup>50</sup>. Actualmente este GE es conocido como Grupo KUO.

Después de 1973, a partir del decreto, muchos grupos adoptaron la estructura de centralización explícita por conveniencia fiscal, ya que posibilitaba la consolidación financiera de las empresas involucradas<sup>51</sup>. Para 1979 ya había 39 empresas controladoras entre las 500 empresas más grandes del país, y para 1980 el número había crecido a 90<sup>52</sup>.

---

<sup>48</sup> Expansión, “DESC: un nuevo concepto corporativo”, Grupo Editorial Expansión, México, vol.7, no.174, 1975a, p.32.

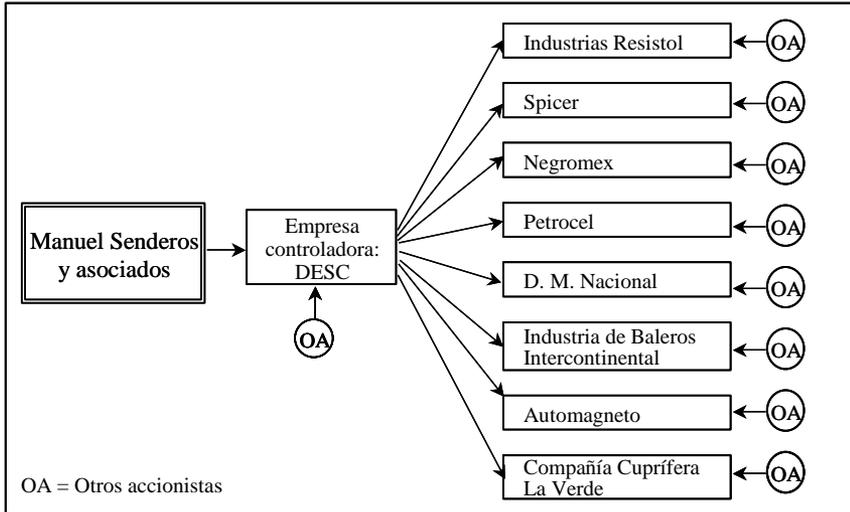
<sup>49</sup> Expansión, “Industrias Resistol: introspección empresarial”, Grupo Editorial Expansión, México, vol.7, no.173, 1975b, pp.24-37, p. 28.

<sup>50</sup> Expansión, *Op. Cit.* 1975a, p.32.

<sup>51</sup> Hasta antes del decreto de 1973, no existía en las leyes mexicanas una referencia explícita a las empresas tenedoras, pues la Ley General de Sociedades Mercantiles (vigente desde 1934) no contiene ninguna disposición especial al respecto, aunque implícitamente admite (en la fracción I del artículo 6°) que una sociedad pueda ser socia de otra. Antes del decreto, la formación de estructuras de basadas en empresas controladoras tenía como respaldo legal el hecho de que no hubiera leyes que las prohibieran. Véase a Coufal, Eric, “Los grupos de sociedades”, en *Estudios jurídicos en memoria de Alberto Vásquez del Mercado*, Porrúa, México, 1982, pp.601-602.

<sup>52</sup> Jacobs, Eduardo, “La evolución reciente de los grupos de capital privado nacional”, en *Economía Mexicana*, Centro de Investigación y Docencia Económicas, México, no.3, 1981, pp.23-44.

**Figura 3 Rasgos básicos de la arquitectura corporativa del Grupo DESC 1974**



Fuente: Elaboración propia con base en Expansión, *Op. Cit.*, 1975a, p.32; y Expansión, “PETROCEL: Los resultados de un nuevo estilo”, Grupo Editorial Expansión, México, vol.8, no.206, 1976b, pp. 31-37.

### 4.3 Cambios en el gobierno corporativo

Los cambios en el gobierno corporativo durante la transición post-revolucionaria están muy ligados a la evolución de la arquitectura corporativa y la mayoría de ellos ya se han señalado. Este es el caso de los mecanismos de control mediante empresas especializadas o a través de piramidación. Otro de los cambios en estos mecanismos de control fue el mayor uso de acciones con derechos de voto restringidos; por ejemplo, la venta de acciones preferenciales, que daban a su tenedor prioridad sobre los dividendos de la compañía, pero no tenían derecho a

voto en asambleas ordinarias<sup>53</sup>. Este tipo de mecanismos favorecía la concentración de la propiedad y control.

Otra transformación importante en el gobierno de los GE fue la pérdida de importancia de los elementos de sanción social como mecanismos de alineación de intereses y cohesión, los cuales se perdieron con el desmantelamiento de las redes étnicas y el fortalecimiento de los esquemas corporativistas. La relación con los trabajadores se estructuró a partir de mecanismos de reciprocidad basados en las prácticas corporativistas de los grandes sindicatos, en donde el Estado operaba como mediador y árbitro. Las grandes empresas de los GE negociaban con sindicatos y Estado a partir de cámaras empresariales.

El conjunto de características de gobierno corporativo de los grandes GE refieren que a pesar de las transformaciones experimentadas durante la transición post-revolucionaria, los accionistas mayoritarios siguieron enfrentando pocos contrapesos al ejercer el control de las empresas.

## 5. Conclusiones

Los GE pueden definirse y estudiarse en términos de su A&G, es decir, a partir del estudio de las fronteras e interrelaciones de las empresas o redes de negocios, y de sus mecanismos de control e incentivos. Este enfoque permite establecer contrastes con otros sistemas de negocios, o bien hacer comparaciones históricas.

A diferencia de los GE del periodo anterior a la Revolución Mexicana, cuyas redes funcionaban mediante un mecanismo de coordinación descentralizada, donde no había una empresa central que coordinara al resto, los GE mexicanos del periodo post-revolucionario transformaron su arquitectura hacia redes en donde alguna de sus empresas productoras ejercía el papel de coordinadora de otras empresas, además de poseer acciones de éstas. Una posible explicación de esta evolución es que las condiciones institucionales derivadas de la

---

<sup>53</sup> Por ejemplo, Hamilton, Nora, *Op. Cit.*, 1986, pp.136-137, presenta información de que, durante los años treinta, empresas del Grupo Monterrey vendían acciones preferenciales.

Revolución favorecieron una mayor rigidez laboral que hizo más costosos los ajustes en la planta laboral de las empresas ante fluctuaciones de la demanda. Por esta razón, la coordinación centralizada de las redes de negocios post-revolucionarias facilitaba la transferencia de recursos entre empresas de la red y compensaba las limitaciones impuestas por la rigidez laboral.

La mayor parte de los GE primero siguieron una arquitectura de consolidación implícita, mediante mecanismos de piramidación, pero luego pasaron hacia una arquitectura de consolidación explícita, basada en empresas tenedoras. Por su parte, el gobierno corporativo tuvo algunos cambios importantes en la transición post-revolucionaria, sin embargo los accionistas mayoritarios siguieron enfrentando pocos contrapesos al ejercer el control de las empresas.

## **Bibliografía**

Banco de México, “Historia sintética de la banca en México”: disponible en <http://www.banxico.org.mx/sistemafinanciero/-inforgeneral/hisbanc-mex/Hissinbanca.pdf>.

Basave, Jorge, *Los grupos de capital financiero en México, 1974-1995*, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas, y Ediciones El Caballito, México, 1996.

Bernstein, Marvin, *The Mexican Mining Industry. 1890-1950. A Study of the Interaction of Politics, Economics, and Technology*, State University of New York Press, Nueva York, 1964.

Camacho, Manuel, *La clase obrera en la historia de México*, Siglo Veintiuno Editores, México, 1981.

Camp, Roderic, *Los empresarios y la política en México: Una visión contemporánea*, Fondo de Cultura Económica, México, 1989.

Castañeda, Gonzalo, “Un análisis socio-económico sobre la formación de Grupos Económicos en el México del siglo XIX”, Mimeo (presentado en el Octavo Encuentro de la Asociación Económica de Latinoamérica y el Caribe), Universidad de las Américas Puebla, 2003.

Castañeda, Gonzalo, “The Barcelonnettes: an Example of Network-Entrepreneurs in XIX Century Mexico. An Explanation Based on a Theory of Bounded Rational Choice with Social Embeddedness”, Universitat Autònoma de Barcelona, Departament d'economia de l'empresa, Working Paper 04/2, 2004a.

Castañeda, Gonzalo, “The Legal Regime of Business Governance as an Outcome of Social Embeddedness. The Parochialism of Entrepreneurs in Puebla, Mexico by the Turn of the XX Century”, Mimeo, Universidad de las Américas Puebla, 2004b.

Castañeda, Gonzalo, y Chavarín, Rubén, “Business Network Topology and Rigidities in Production”, en A.A.V.V. (eds.) *Proceedings of the Agent 2007 Conference on Complex Interaction and Social Emergence*, Argonne National Laboratory, y Northwestern University, 2007.

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

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

Chavarín, Rubén, “Los grupos económicos en México a partir de una tipología de arquitectura y gobierno corporativos. Una revisión de sus explicaciones teóricas”, en *El Trimestre Económico*, Fondo de Cultura Económica, México, vol.78, no.309, 2011, pp.193-234.

Claessens, Stijn, Djankov, Simeon y Lang, Larry, “The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporations”, en *Journal of Financial Economics*, vol.58, 2000, pp.81-112.

Coatsworth, John H., “Indispensable Railroads in a Backward Economy: The Case of Mexico”, en *The Journal of Economic History*, vol.39, no.4, 1979, pp.939-960.

Cordero, Salvador, Santín, Rafael, y Tirado, Ricardo, *El poder empresarial en México*, terra nova, México, 1983.

Coufal, Eric, “Los grupos de sociedades”, en *Estudios jurídicos en memoria de Alberto Vásquez del Mercado*, Porrúa, México, 1982.

De la Garza, Enrique, y Bouzas, A., *Contratación colectiva y flexibilidad del trabajo en México*, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas, México, 1998.

Del Ángel, Gustavo, “Networks, Discipline and Idiosyncratic Risks in Mexican Banks, 1950-1980”, Centro de Investigación y Docencia Económicas, México, Working Paper 251, 2003.

Del Ángel, Gustavo, “El gobierno corporativo de la banca mexicana. Características predominantes en el siglo XX”, en A.A.V.V. (comps.), *México y España, ¿historias económicas paralelas?*, Fondo de Cultura Económica, México, 2007a, pp.597-619.

Del Ángel, Gustavo, *BBVA Bancomer. 75 años de historia*, Grupo Financiero BBVA Bancomer, México, 2007b.

Expansión, “Empeora la situación del azufre”, Grupo Editorial Expansión, México, vol.1, agosto 27 de 1969, pp.6-12.

Expansión, “Nueva dimensión para la minería mexicana”, Grupo Editorial Expansión, México, vol.2, no.33, 1970, pp.15-22.

Expansión, “Un ejemplo de empresa mixta”, Grupo Editorial Expansión, México, Grupo Editorial Expansión, México, vol.4, noviembre de 1972, pp.38-41.

- Expansión, “DESC: un nuevo concepto corporativo”, Grupo Editorial Expansión, México, vol.7, no.174, 1975a, pp.32-36.
- Expansión, “Industrias Resistol: introspección empresarial”, Grupo Editorial Expansión, México, vol.7, no.173, 1975b, pp.24-37.
- Expansión, “Características de las sociedades de fomento”, Grupo Editorial Expansión, México, vol.8, no.206, 1976a, p.37.
- Expansión, “PETROCEL: Los resultados de un nuevo estilo”, Grupo Editorial Expansión, México, vol.8, no.206, 1976b, pp. 31-37.
- Expansión, “Liverpool y Palacio de Hierro. Lucha por la exclusividad”, Grupo Editorial Expansión, México, vol.23, no.567, 1991, pp.106-112.
- Expansión, “Las subsidiarias de los Grupos”, Grupo Editorial Expansión, México, vol.24, no.598, 1992, pp.146-158.
- Galán, Ericka, “Grupos Económicos en México durante el siglo XIX”, tesis de maestría, Universidad de las Américas Puebla, Departamento de Economía, 2002.
- Gómez-Galvarriato, Aurora, “The Impact of Revolution: Business and Labor in the Mexican Textile Industry, Orizaba, Veracruz 1900-1930”, Ph.D. Dissertation, Harvard University, Department of History, 1999.
- Gómez-Galvarriato, Aurora, y Musacchio, Aldo, “Un nuevo índice de precios para México, 1886-1929”, en *El Trimestre Económico*, Fondo de Cultura Económica, México, vol.67, no.265, 1997, pp.47-91.
- Grupo BAL, <http://www.balnet.com/grupo.html> .
- Gutiérrez, Coralia, *Experiencias contrastadas. Industrialización y conflictos en los textiles del centro-oriente de México, 1884-1917*, El Colegio de México, y Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México, 2000.
- Haber, Stephen, *Industria y subdesarrollo. La industrialización de México, 1890-1940*, Alianza Editorial, colección raíces y razones, México, 1989.
- Haber, Stephen, Razo, Armando, y Maurer, Noel, *The Politics of Property Rights. Political Instability, Credible Commitments, and Economic Growth in Mexico, 1876-1929*, Cambridge University Press, New York, 2003.
- Hamilton, Nora, *México: los límites de la autonomía del Estado*, Ediciones Era, México, 1983.

Hamilton, Nora, “El Estado y la formación de la clase capitalista en el México post-revolucionario”, en Labastida, Julio (comp.), *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México*, Alianza Editorial Mexicana, y Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1986, pp.123-159.

Hernández-Laos, Enrique, Garro, Nora, y Llamas, Ignacio, *Productividad y mercado de trabajo en México*, Plaza y Valdés Editores, y Universidad Autónoma Metropolitana, México, 2000.

Industrias Peñoles, “Reporte anual 2004”, [http://penoles.com.mx/penoles/inversionistas/imprimibles/gobierno\\_corp/reportes\\_anuales/](http://penoles.com.mx/penoles/inversionistas/imprimibles/gobierno_corp/reportes_anuales/).

Jacobs, Eduardo, “La evolución reciente de los grupos de capital privado nacional”, en *Economía Mexicana*, Centro de Investigación y Docencia Económicas, México, no.3, 1981, pp.23-44.

Khanna, Tarun, y Yafeh, Yishay, “Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites?”, en *Journal of Economic Literature*, vol.45, no.2, 2007, pp.331-372.

La Porta, Rafael, López-de-Silanes, Florencio, y Shleifer, Andrei, “Corporate Ownership around the World”, en *Journal of Finance*, vol.54, 1999, pp.471-517.

Luna, Matilde, *Los empresarios y el cambio político, 1970-1987*, Ediciones Era, y Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1992.

Luna, Matilde, y Tirado, Ricardo, “Los grupos privados nacionales y las empresas estatales en los setenta (notas para su caracterización)”, en Labastida, Julio (comp.), *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México*, Alianza Editorial Mexicana, y Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1986, pp. 221-262.

Marshall, Adriana, “Labour Markets Policies and Regulations in Argentina, Brazil and Mexico: Programmes and Impacts”, International Labor Organization, Employment Strategy Papers, 2004.

Millán, René, *Los empresarios ante el estado y la sociedad*, siglo veintiuno editores, y Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1988.

- Maurer, Noel, y Haber, Stephen, "Related Lending and Economic Performance: Evidence from Mexico," en *Journal of Economic History*, vol.67, no.3, 2007, pp.551-581.
- McCann, Joseph y Gilkey, Roderick, *Fusiones y adquisiciones de empresas*, Ediciones Díaz de Santos, Bogotá, 1988.
- Núñez, Israel, "Prestaciones sociales y estructura salarial en México", en Bortz, Jeffrey, *La estructura de salarios en México*, Universidad Autónoma Metropolitana, México, 1985, pp.315-372.
- Rodríguez, Jorge, *La negociación colectiva: rol del convenio colectivo en la economía*, Astrea, Buenos Aires, 1990.
- Salas, Carlos, y Zepeda, Eduardo, "Empleo y salarios en el México contemporáneo", en De la Garza, Enrique, y Salas, Carlos (coords.), *La situación del trabajo en México*, Plaza y Valdez, México, 2003, pp.
- Salas-Porras, Alejandra, "Globalización y proceso corporativo de los grandes grupos económicos en México", en *Revista Mexicana de Sociología*, vol.54, no.2, 1992, pp.133-162.
- Saragoza, Alex, *The Monterrey Elite and the Mexican State, 1880-1940*, University of Texas Press, Austin, 1988.
- Sariego, Juan, Reygadas, Luis, Gómez, Miguel Ángel, y Farrera, Javier, *El Estado y la minería mexicana*, Fondo de Cultura Económica, México, 1988.
- Snodgrass, Michael, *Deference and Defiance in Monterrey*, Cambridge University Press, Nueva York, 2003.
- Trejo, Raúl, "Historia del movimiento obrero en México, 1860-1982", en González, Pablo (coord.), *Historia del movimiento obrero en América Latina*, siglo veintiuno editores, y Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1984, pp.11-87.
- Trueba, Alberto, y Trueba, Jorge, *Ley Federal del Trabajo reformada y adicionada*, Porrúa, México, 1964.
- Valdés, Francisco, *Autonomía y legitimidad. Los empresarios, la política y el estado en México*, siglo veintiuno editores, México, 1997.
- Valdivia-Machuca, Arnulfo, *State and Business Groups in Mexico. The Role of Informal Institutions in the Process of Industrialization, 1936-1984*, Routledge, Nueva York, 2005.

Vellinga, Menno, *Industrialización, burguesía y clase obrera en México*, siglo veintiuno editores, México, 1979.

Vidal, Gregorio, *Grandes empresas, economía y poder en México*, Plaza y Valdés, y Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2000.