

Carlos Marichal, “**Historia y anatomía de siete grandes empresas mexicanas. Un estudio introductorio,**” (versión borrador final) luego publicado en María del Carmen Hernández, Mario Cerutti y Carlos Marichal, eds., *Grandes empresas y grupos empresariales en México*, México, Plaza y Valdés, 2010, pp. 11-30.

-----

## **Historia y anatomía de siete grandes empresas mexicanas. Un estudio introductorio**

### I. CRISIS, DINAMICA EMPRESARIAL E INVESTIGACION

Las crisis financieras y económicas (como la que se vive al comenzar el 2009) despiertan una multitud de interrogantes sobre el futuro de las empresas, el empleo y el consumo. Sin embargo, es frecuente que sea precisamente en medio de una crisis que determinadas empresas diseñan y adoptan estrategias novedosas que no sólo permiten su supervivencia sino inclusive su expansión en el mediano o largo plazo. Las coyunturas críticas pueden operar como factores de aquella *destrucción creadora* que, como señalaba el gran economista Joseph Schumpeter, suelen reflejar las inevitables, paradójicas e históricas tendencias del desarrollo capitalista.

Un significativo número de las empresas que son objetos de estudio en el presente libro ofrecen ejemplos de la capacidad de respuesta de sus cuadros directivos a situaciones de crisis que les permitieron consolidarse en sus respectivos campos. Es evidente, por otro lado, que otras firmas no tuvieron similar plasticidad y perdieron competitividad o terminaron en quiebra. Para entender las razones de estos contrastes, indagar las diferentes historias de sociedades empresariales --tanto de éxito como de fracaso-- resulta de notorio interés académico y práctico: nos hablan de la diversidad y vitalidad del mundo de la producción, el comercio, los servicios y el trabajo, sustentos esenciales de toda sociedad.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> No parece necesario extenderse en aclarar que el objetivo de los ensayos aquí reunidos no consiste en volcar alabanzas o diatribas a empresas y empresarios, sino en ofrecer resultados de investigación que ilustren sobre los principales problemas y situaciones que han enfrentado en distintos momentos de sus ciclos de vida.

Los siete ensayos incluidos en este volumen analizan la anatomía dinámica de un grupo diverso de grandes empresas en el contexto mexicano del siglo XX y principios del siglo XXI con base en estudios históricos, cimentados a la vez en enfoques teóricos actualizados. En cada caso se plantea una combinación de elementos esenciales para entender la naturaleza de la empresa por sector, marco temporal, organización interna, capacidad gerencial, espacio de operaciones regional, nacional y/o internacional y progreso tecnológico. Se utiliza una multitud de fuentes primarias (poco exploradas anteriormente) que permiten entender la dinámica empresarial en México más a fondo de lo que es habitual en las publicaciones conmemorativas o en revistas de negocios. Su lectura, por consiguiente, puede ser de valor para una amplia gama de profesionales, empresarios, cuadros gerenciales y alumnos en carreras tales como las de administración, economía, historia económico social y teoría de la empresa.

La literatura sobre la historia económica, social, tecnológica y organizativa de la empresa no sólo es vasta, sino que ha ejercido una enorme influencia en los ámbitos de las mismas empresas y de la academia: lo demuestran las grandes obras de Alfred D. Chandler, entre ellas *Strategy and Structure* y *The Visible Hand*, las cuales ofrecen una síntesis estratégica a partir del estudio de largo plazo de una multitud de casos en Estados Unidos.<sup>2</sup> La difusión de la disciplina se ha producido casi a la misma velocidad que las empresas globales, con lo que puede considerarse ya como un campo internacional de investigaciones en decenas de países.<sup>3</sup>

La metodología de los *case studies*, que se imparte en las escuelas de negocios de los Estados Unidos y otros países, ha hecho a no pocos empresarios y directivos más conscientes de las enseñanzas que provee la experiencia vivida en décadas pasadas. A su vez, una multitud de investigaciones recientes sobre los procesos de globalización de las firmas en perspectiva histórica y comparativa demuestran que estamos ante un campo de investigación y reflexión dinámico y con numerosos lectores potenciales en centenares de universidades y facultades de administración.

---

<sup>2</sup> Alfred Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass., 1962 y *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1977

<sup>3</sup> Una excelente introducción es el volumen colectivo editado por Franco Amatori y Geoffrey Jones, *Business History Around the World*, Cambridge University Press, 2003.

## II. LOS ESTUDIOS SOBRE EMPRESA EN MEXICO

Aunque los estudios sobre empresas se revelan como una disciplina relativamente reciente en México, ya cuentan con una literatura rica y polifacética.<sup>4</sup> La conformación del campo de investigación sobre la historia empresarial experimentó un despegue lento: comenzó con unos cuantos trabajos en los decenios de 1970 y 1980, para luego acelerarse en la década de 1990 y alcanzar especial brío en los últimos diez años.

Esta labor ha sido espoléada por una generación contemporánea de historiadores económicos que ha venido indagando sobre la trayectoria y las experiencias de grandes y medianas empresas mexicana --bancos, ferrocarriles, mineras, agrícolas, fabriles y comerciales-- a lo largo de los siglos XIX y XX. En algunos casos el esfuerzo de investigación ha contribuido al establecimiento de ricos archivos de empresas.<sup>5</sup> Asimismo ha generado una amplia bibliografía de monografías, colecciones editoriales y gran número de artículos en revistas especializadas: en una reciente revisión bibliográfica se han contabilizado más de 250 títulos publicados entre 1994 y 2004 solamente sobre la historia empresarial del norte de México.<sup>6</sup> Al mismo tiempo, economistas, sociólogos, historiadores y politólogos han realizado importantes aportaciones al análisis de empresas y de grupos empresariales contemporáneos.

Si pasamos de los estudios exclusivamente históricos hacia los más contemporáneos, vale la pena enfatizar la importancia del surgimiento de nuevos tipos de gran empresa en México que a partir de los años de 1980 han logrado *globalizarse* o *internacionalizarse* con éxito, transformándose en “multinacionales mexicanas”. A veces se olvida que *antes* de los años ochenta, las mayores empresas mexicanas privadas *casi nunca* se habían planteado --como estrategia-- una expansión *sostenida* hacia el exterior (evidentemente, las empresas públicas tampoco lo hicieron). Esta limitación era determinada por factores tan importantes como el tamaño de las firmas (la mayoría, en términos internacionales, eran pequeñas) y su atraso técnico, pero igualmente decisivos eran limitantes de tipo institucional entre los cuales recordamos: a)

---

<sup>4</sup> Una reciente y excelente revisión bibliográfica se encuentra en los ensayos incluidos en Jorge Basave y Marcela Hernández (coords.), *Los estudios de empresarios y empresas: una perspectiva internacional*, México, IIE-UNAM, UAM, Plaza y Valdés, 2007.

<sup>5</sup> Nos referimos, por ejemplo, al establecimiento de los archivos históricos de BANAMEX (desde 1989), de PEMEX (desde 1998), de la Compañía de Real del Monte (desde 1990), de Fundidora de Monterrey (en la actualidad con serios problemas de supervivencia por la evidente desidia de las autoridades estatales), entre otros.

<sup>6</sup> Ver Mario Cerutti, “Los estudios empresariales en el norte de México, 1994-2004”, en Basave y Hernández, *citado*, pp.125-174.

un régimen fuertemente proteccionista y nacionalista; b) una tradición empresarial de cohabitación con un gobierno tutelar; c) escasa disponibilidad de capitales para invertir y arriesgar en la expansión internacional; c) una herencia empresarial y sindical de corte oligopolista y defensivo que solamente encontraba desventajas ante el reto de la expansión externa.<sup>7</sup>

Grandes y dramáticos cambios se registraron a partir de la crisis de la deuda de 1982 y años subsiguientes, lo que conllevó a la bancarrota del Estado, de sus paraestatales y de muchas empresas privadas. De hecho, los procesos de privatización de las empresas públicas se explican, en parte, por el hecho de que una proporción significativa de dichas compañías se encontraban cerca de la bancarrota y --en parte por ello-- muchas fueron vendidas a inversionistas particulares en un muy breve período. La crisis terminal de los 80, por lo tanto, incitó a un complejo pero sorprendentemente veloz proceso de reestructuración de la economía y de las empresas mexicanas. Diversos autores han descrito tales transformaciones como un *cambio de modelo*: tras clausurarse una época basada en una economía cerrada se pasó a otra, más abierta, en el camino de la llamada *globalización*. Es indiscutible que un considerable número de empresas quebraron, pero también se dieron múltiples casos que lograron sobrevivir a la debacle, reorganizarse y tras crecer dentro del mercado nacional se lanzaron a competir en los mercados internacionales.

### III. MERCADOS, TRAYECTORIAS, EMPRESAS GLOBALES

Este segundo volumen colectivo sobre grandes empresas en México en que nos toca participar<sup>8</sup> articula tanto detallados estudios de caso de firmas mexicanas que se globalizaron como de otras que se han concentrado esencialmente en el mercado interno. Se demuestra así que es necesario matizar la distinción habitual en la literatura entre la larga etapa de la industrialización por sustitución de importaciones (ISI) con desarrollo *hacia adentro* (1930-1982), y la siguiente fase (1982-2008) en que el motor más vigoroso del crecimiento fabril fue el *desarrollo hacia afuera*. De hecho, varias de las compañías que aquí se analizan lograron consolidarse en la etapa sustitutiva para luego transitar --no sin sobreponerse a formidables retos-- hacia la globalización. Otras

---

<sup>7</sup> La herencia histórica del proteccionismo y otras limitaciones institucionales de la economía industrial mexicana se describen, entre otros, en Bortz y Haber (comps.), *The Mexican economy, 1870-1930: Essays on the Economic History of Institutions, Revolution and Growth*, Stanford, Stanford University Press, 2002.

<sup>8</sup> Un primer proyecto colectivo sobre esta temática remató en 1997 con el libro *Historia de las grandes empresas en México (1870-1030)*, coordinado por Carlos Marichal y Mario Cerutti y publicado por el Fondo de Cultura Económica.

se expandieron desde los años de 1980 para conquistar una posición preeminente dentro del mercado nacional, a pesar de las crisis financieras reiteradas que sufrió el gobierno y la banca en México.

Dentro de este complejo panorama de altibajos, debe observarse que la investigación sobre la trayectoria de las empresas en México (y latinoamericanas, en general) no sólo ha incorporado propuestas teóricas de la literatura internacional sino que, de manera insistente, ofrece un racimo de hipótesis originales que contribuyen al desarrollo analítico, cada vez más avanzado, de la disciplina. Ello se revela a partir de una revisión de la literatura más reciente sobre empresas mexicanas que ha comenzado a difundirse y desarrollarse a nivel internacional, como se observa en el porcentaje creciente de publicaciones en los últimos años sobre esta temática, tanto en el exterior como en la lengua inglesa, especialmente en las revistas de historia económica y empresarial.<sup>9</sup>

Un ejemplo lo proporcionan los ensayos y libros de Stephen Haber y sus colaboradores y discípulos sobre la historia industrial, económica y de empresas de México en la primera mitad del siglo XX, que han abierto brecha en el estudio comparado de las políticas económicas y el marco institucional para explicar diversas tendencias del desarrollo económico.<sup>10</sup> Por otra parte, es menester señalar que existe un creciente número de estudios de tipo comparativo con grandes empresas de otros países latinoamericanos, como lo ilustran los estudios de Celso Garrido, Wilson Peres, María Inés Barbero y Rita Giacalone.<sup>11</sup> No menos importante resulta destacar el interés de especialistas no americanos en esta temática, entre los cuales conviene subrayar los estudios de la colega japonesa Taeko Hoshino, quien ha venido publicando numerosos

---

<sup>9</sup> Carlos Dávila L. de Guevara, “La presencia de la historiografía empresarial de América Latina en los *journals* internacionales (2000-2004)”, en Basave y Hernández, *citado*, pp.39-70.

<sup>10</sup> Sostienen, entre otras hipótesis, que la concentración y los oligopolios ha sido una de las características más perdurables de la estructura de la economía mexicana a lo largo del siglo XX. Stephen H. Haber, *Industry and Underdevelopment: The Industrialization of Mexico, 1890-1940*, Stanford University Press, 1989, y Stephen Haber, Armando Razo, and Noel Maurer, *The Politics of Property Rights: Political Instability, Credible Commitments, and Economic Growth in Mexico, 1876-1929*, Series on Political Economy of Institutions and Decisions, Cambridge University Press, 2003.

<sup>11</sup> Celso Garrido, *Empresarios y Estado en América Latina*, México, Fundación Friedrich Ebert, 1999; Wilson Peres (comp.), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, México, Siglo XXI, 1998; María Inés Barbero, “Business History in America Latina. Issues and Debats”, in F. Amatori and G. Jones (eds.), *Business History around the World*, Cambridge, Cambridge University Press, 2003; Rita Giacalone, *La regionalización del acero en América Latina*, Buenos Aires, Biblos, 2004.

artículos y monografías sobre las grandes empresas mexicanas, los gerentes y las familias de empresarios en la época contemporánea.<sup>12</sup>

Entre las aportaciones de alcance y originalidad analítica de la investigación mexicana sobre empresas conviene citar la labor de algunos economistas que han centrado su interés en el análisis financiero de las empresas y de los principales grupos, en proceso de veloz metamorfosis en los últimos tres decenios. Entre los más destacados se cuentan los estudios de Jorge Basave Kunhardt y Carlos Morera Camacho por estar sustentados en bases de datos muy amplias de los últimos dos decenios.<sup>13</sup> A su vez, deben mencionarse las aportaciones de sociólogos que han ampliado el análisis de empresas globales, las redes de producción internacional y las cadenas de valor a partir de estudios de caso. En un libro que centra la atención en las nuevas empresas globales mexicanas, María de los Ángeles Pozas argumenta que la clave del éxito de la mayoría de las firmas indagadas se ha cifrado, en buena medida, en la capacidad de incorporar socios y nuevas tecnologías mediante alianzas estratégicas con muy diversas sociedades extranjeras, todas innovadoras en la producción o comercialización de algún bien.<sup>14</sup>

El caso mexicano es especialmente interesante por la *doble direccionalidad* del fenómeno, es decir, por el aumento de inversión directa extranjera en el país desde 1982, y por el simultáneo incremento de las inversiones de las empresas mexicanas en el exterior. Por un lado se observa el impacto creciente, día a día, de las empresas transnacionales; por otro, y al mismo tiempo, se observa un fenómeno novedoso que consiste en la internacionalización de un núcleo significativo de empresas nacidas y desarrolladas en México. Ejemplos destacados de trabajos sobre las nuevas empresas globales mexicanas incluyen los estudios de Jorge Basave, Celso Garrido, Mario Cerutti y María de los Ángeles Pozas.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Véase, entre otras monografías de Takeo Hoshino, *Industrialization and Private Enterprise in Mexico*, Chiba, Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization, 2001.

<sup>13</sup> Jorge Basave Kunhardt, *Los grupos de capital financiero en México, 1974-1995*, México, IIEC/El Caballito, 1996 y del mismo autor, *Empresas mexicanas ante la globalización*, México, UNAM/ M.A. Porrúa, 2000. Carlos Morera, *El capital financiero en México y la globalización*, México, UNAM, 1998.

<sup>14</sup> María de los Ángeles Pozas, *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana en la década de los noventa*, México, El Colegio de México, 2002.

<sup>15</sup> En María de los Ángeles Pozas (comp.), *Estructura y dinámica de la gran empresa en México: cinco estudios sobre su realidad reciente*, México, El Colegio de México, 2006.

Contamos asimismo con algunos trabajos que han abierto otras ventanas para el estudio de la organización de las empresas y de la cultura empresarial.<sup>16</sup> Uno de ellos sitúa el caso mexicano dentro de la literatura internacional sobre modelos analíticos para entender las estructuras corporativas: el libro de Gonzalo Castañeda, *La Empresa mexicana y su gobierno corporativo: antecedentes y desafíos para el siglo XXI*.<sup>17</sup> En esta obra se resumen las experiencias de Estados Unidos, Japón, Alemania, Corea del Sur e Italia para ofrecer miradas de interés para pensar tanto los cambios en las corporaciones como en el gobierno corporativo de los grupos económicos. De acuerdo con Gonzalo Castañeda, analista de los grandes grupos económicos vernáculos, la mayoría no tuvo demasiadas dificultades para sobrellevar la crisis mencionada, lo que se atribuye en parte a las garantías de sus deudas en dólares que les ofreció el gobierno federal a través de agencias como FICORCA. Ya en los años 90 fue importante para no pocos grupos el diseño de una estrategia apuntalada en la asociación entre firmas industriales y financieras.<sup>18</sup>

#### IV. DE LOS ESTUDIOS REGIONALES A NUESTRO LIBRO

Pero no es suficiente fijar la atención exclusivamente en los grandes grupos. También lo es analizar casos de empresas individuales en diversos sectores económicos y diferentes espacios regionales. El presente libro, precisamente, muestra la importancia de los esfuerzos realizados por investigadores --que operan en un variado arco de universidades y regiones-- para combinar el análisis detallado de estrategias y organización de empresas con un estudio en profundidad de la *geografía económica*, la cual está cambiando rápidamente.

Entender la dinámica de las empresas requiere no sólo enfoques históricos y organizativos sino también una aproximación a sus dimensiones *espaciales* y a los cambios fundamentales en el tiempo. Las empresas no sólo responden a las alteraciones en los mercados sino que -como nos demuestran varios estudios en este volumen-- frecuentemente impulsan *nuevos mercados* para determinados productos, establecen

---

<sup>16</sup> Marcela Hernández R., *La cultura empresarial en México*, Miguel Angel Porrúa-UAA, 2004.

<sup>17</sup> Gonzalo Castañeda, *La Empresa mexicana y su gobierno corporativo: antecedentes y desafíos para el siglo XXI*, Cholula, Universidad de las Américas, 1998.

<sup>18</sup> Véase el reciente estudio inédito de Gonzalo Castañeda, "La evolución de los grupos económicos en el último siglo del México independiente", presentado en Seminario de Historia Económica, El Colegio de México, octubre de 2008.

diferentes vinculaciones productivas y de transporte entre regiones y contribuyen, por tanto, a modificar las economías regional, nacional e internacional.

Sin duda, un elemento que ha contribuido a este nuevo enfoque en México ha sido el dinamismo de los estudios regionales, los que demostraron gran vitalidad desde hace al menos tres decenios y han generado una rica literatura tanto histórica como dentro de las demás ciencias sociales.<sup>19</sup> Uno de los espacios regionales en que se ha analizado con mayor profundidad las trayectorias empresariales probablemente sea el norte oriental de la república, donde Monterrey aparece como un eje fundamental, y en donde se observa con claridad la importancia de los procesos de transformación de la geografía económica.<sup>20</sup> El reto para las empresas de enfrentar crisis radicales se indaga, por ejemplo, en una reciente compilación titulada *Del mercado protegido al mercado global, Monterrey, 1925-2000*.<sup>21</sup> Allí, Mario Cerutti y sus colaboradores<sup>22</sup> estudian varias de las empresas regiomontanas más dinámicas, incluyendo Cemex, Imsa y Cervecería Cuauhtémoc/Femsa, que han estado o están entre las mayores empresas internacionalizadas mexicanas y latinoamericanas. Todas ellas lograron combinar una fuerte presencia en el mercado interno con inversiones importantes en Estados Unidos y diversos países de América Latina.

Pero no fue solamente en Monterrey o en el Distrito Federal y su entorno inmediato donde se han registrado importantes transformaciones empresariales durante el siglo XX. El presente volumen demuestra que han existido y existen firmas relevantes en *otras regiones* de México, sobre las que han aumentado este tipo de estudios desde hace relativamente poco tiempo. En tal sentido se compilan aquí materiales relativos a grandes empresas con una experiencia fundamental de despegue en Sonora, Sinaloa, Hidalgo y La Laguna. También queda en evidencia en este volumen que es equívoco centrar la atención de manera casi exclusiva en las organizaciones propiamente manufactureras, pues también hubo y hay importantes firmas agrícolas o agroalimentarias que se han convertido en campeones nacionales e internacionales.

---

<sup>19</sup> Un antecedente que ilustra la riqueza y antigüedad de estos estudios regionales puede datarse en 1992, cuando Mario Cerutti publicó en Alianza Editorial su tesis doctoral *Burguesía, capitales e industria en el norte de México: Monterrey y su ámbito regional, 1850-1910*, precedida a su vez por *Burguesía y capitalismo en Monterrey (1850-1910)*, cuya primera edición fue lanzada en 1983 por Claves Latinoamericanas.

<sup>20</sup> Un estudio que explora la importancia de las relaciones entre las economías del norte de México y la de los Estados Unidos en el muy largo plazo es Mario Cerutti, *Propietarios, empresarios y empresa en el norte de México*, México, Siglo XXI Editores, 2000.

<sup>21</sup> México, Trillas, 2003.

<sup>22</sup> Entre los que se contaba Eugenio Clariond Reyes, en ese momento presidente de IMSA.



Entre estas últimas se incluyen LaLa, Bachoco, el Grupo Tarriba y Bimbo, la mayor empresa panificadora de América Latina y una de las poderosas del mundo en este rubro.

El objetivo de esta colección de trabajos, por lo tanto, consiste en ofrecer un panorama más amplio y diverso de lo que es habitual en México dentro de la literatura sobre empresas y, de paso, presentar una mirada en profundidad, lo que supone llamativas lecciones sobre su desempeño. Veamos.

#### **IV.1. Avicultura: Bachoco**

Bachoco es, hoy por hoy la mayor productora avícola de México. En su capítulo, María del Carmen Hernández Moreno y Miguel Ángel Vázquez Ruiz han emprendido la reconstrucción de la trayectoria de esta empresa avícola, la que ha forjado un despegue destinado a conquistar una posición de gran peso en el sistema agroalimentario mexicano. Los autores señalan que, a diferencia de otras empresas avícolas (grandes, medianas y pequeñas), se trata de una compañía que tuvo éxito en varios momentos claves del último medio siglo.

Para comenzar, los dueños --la familia Robinson Bours-- siempre estuvieron atentos a innovaciones esenciales que debían realizarse. A principios del decenio de 1960, por ejemplo, Bachoco estableció una alianza estratégica con la poderosa firma estadounidense Ralston Purina con el objetivo de controlar buena parte de la distribución de alimentos balanceados entre pequeños productores y disputarle este mercado a sus competidores. Era una decisión estratégica pues, desde entonces, el negocio avícola dependió cada vez más de los insumos importados, especialmente de granos para engorde de pollos. Hoy consiste en un comercio de enorme peso ya que las importaciones alcanzan centenares de millones de dólares al año. Bachoco sigue manejando un parte importante, lo cual le otorga poder de mercado sobre una multitud de pequeños productores.

Por otra parte, en los años de 1970 la empresa supo responder al reto cuando el Estado mexicano abandonó la función de promotor y regulador de la industria avícola que había cumplido a lo largo de los decenios de 1950 y 1960. La firma pudo sortear la falta de subsidios y de protección y diseñó una estrategia que le permitía aprovechar sus ventajas comparativas para expandirse precisamente cuando comenzaba a registrarse un sostenido aumento de la demanda de carne de pollo y de huevos frescos en todo el país. Como señalan los autores el dinamismo de ese mercado era tremendo: “Entre 1969 y

1973, la producción de pollo sostuvo un crecimiento *anual* del 16% y la de huevo un 25%.”

Un tercer momento clave se presentó a partir de la crisis financiera de 1982, que llevó al gobierno a la aplicación de políticas de ajuste y a la apertura comercial. Los dueños estaban preparados para consolidar su experiencia en el sector de importaciones de alimentos balanceados y para adaptar nueva tecnología en la producción, transformación y distribución en el sector avícola. A raíz de la necesidad de mantener una sostenida innovación tecnológica, muchas pequeñas empresas no pudieron sobrevivir y la industria quedó en manos de un número cada vez menor de firmas: de hecho, en el 2008, tres compañías generaban más del 50% de la producción nacional de carne de pollo. Entre ellas se encuentra Industria Bachoco, S.A., que desde los años de 1990 encabeza la lista de las principales compañías en el ramo.

Otro secreto del éxito fue su estrategia de localización, lo que nos revela que esta empresa no requirió mirar fuera del país para crecer: lo hizo hacia otras regiones donde previamente no tenía peso. Su primer desplazamiento fue desde el sur de Sonora a Celaya, Guanajuato, donde se estableció y desde donde pudo aprovechar el sorgo del Bajío y la cercanía a la Ciudad de México. Ello fue fundamental porque cuando se retiraron los subsidios y apoyos al abasto de cereales, tales medidas no le afectaron con la misma intensidad que a sus competidores. Luego la empresa empezaría una diversificación con plantas y redes de transporte que habría de alcanzar al conjunto del país, similar a lo que se verá más abajo con LaLa y Bimbo.

Conviene precisar que en el decenio de 1990 comenzó la transformación de esta empresa de signo familiar en una gran corporación con divisiones de producción, tecnología, transporte y distribución, finanzas y ventas. Hoy se ha colocado como una firma que compite con grandes empresas de Estados Unidos como Pilgrim's Pride y Tyson Foods, aunque las actividades de Bachoco se mantienen sobre todo dentro del mercado mexicano.

Ello, sin embargo, no es una especial desventaja dado el dinamismo del mercado. Así lo indican los expertos que afirman que “para 2016, México tendrá una ingesta estimada de 3,808 millones de toneladas de carne de pollo, sólo inferior a la de países como Estados Unidos, China, Brasil y la Unión Europea.”

## IV.2. Lácteos: LaLa

Numerosos paralelos (y algunos contrastes) pueden establecerse a partir de la historia reciente entre Bachoco y la prominente LaLa, motivo del siguiente capítulo. Eva Rivas Sada tuvo a su cargo la indagación sobre esta otra gran empresa del norte de México, convertida en la mayor productora de leche fresca en el país.

La autora llama la atención sobre la significación de la industria agroalimentaria en México, rama que ha tenido una serie de transformaciones notables en los últimos decenios, cambios no suficientemente apreciados por buena parte de los investigadores. Dicho ramo juega un papel económico sumamente relevante: según estadísticas oficiales, su contribución representa el 25% del sector industrial, el 28% de su empleo y genera el 4% del PIB. Por ello, precisamente, los estudios de los orígenes y trayectoria de empresas agroindustriales incluidos en este volumen asumen un especial valor.

Es más, podría argumentarse que sin un mejor conocimiento de las profundas transformaciones experimentadas en las agroindustrias en México no será posible entender cómo se ha podido transitar hacia *una nueva economía agraria e industrial*, muy diferente de la que conocíamos hace apenas un par de decenios. Tampoco se podría comprender el escenario del consumo en el país, en particular de aquellos artículos de consumo universal que son los alimentos y bebidas, aspecto tan fundamental de la vida cotidiana contemporánea. No hay actividad que le resulte ajena y los debates son intensos: ¿ha mejorado la dieta del mexicano promedio en los últimos veinte años?; ¿conviene que los niños consuman pan de caja en cantidades crecientes?; ¿qué porcentaje de las calorías de los trabajadores mexicanos proviene de refrescos?; ¿cuan importante es la relación entre deporte, alimentos y bebidas? Para alcanzar respuestas a este tipo de interrogantes, es indispensable contar --entre cosas-- con información sobre las agroindustrias y la historia empresarial del sector.

Al comenzar el siglo XXI la mayor parte de la producción de alimentos y bebidas en México --como en numerosos países de desarrollo medio u avanzado-- está controlada por un grupo relativamente reducido de firmas que han ido perfeccionando sus métodos de procesamiento de productos y creando redes de distribución cada vez más amplias. En este complejo trayecto, la innovación y el cambio tecnológicos ejercen un papel clave en cuanto a productividad y competitividad se refiere, pero también hay

que destacar la habilidad empresarial para impulsar el crecimiento y la modernización de las firmas.<sup>23</sup>

Rivas Sada, en tal sentido, centra su atención en la evolución y el explosivo crecimiento de LaLa durante el período 1985-2005. Especializada en el sector lácteo, había crecido previamente al calor del mercado interno debido a que el consumo de alimentos y bebidas experimentó un extraordinaria aumento en los últimos decenios. Las políticas públicas, el incremento de la población y las alteraciones en los hábitos de consumo hicieron que la leche y sus derivados se convirtiera en uno de los alimentos más demandados.

El ensayo comienza con un amplio panorama histórico que apunta hacia el núcleo fundamental de producción, la cuenca lechera de La Laguna. Esta introducción suma otra ventaja: ofrece al lector una síntesis tan informativa como sugerente sobre el desarrollo de la industria de lácteos a nivel internacional desde principios de siglo. Nos permite entender la importancia de la relación entre revolución científica y su aplicación a las industrias agroalimentarias: en este caso, de la ganadería vacuna de leche, así como de las transformaciones en el procesamiento, almacenamiento y distribución de una multitud de productos lácteos.

La autora incluye un detallado análisis de la evolución económica de La Laguna a lo largo del último medio siglo, haciendo hincapié en cómo se logró superar la crisis de los años de 1950 de la ya secular economía algodonera, y pasar a contar con un nuevo eje de desarrollo: la actividad lechera y sus derivados. Rivas Sada subraya la importancia de la adopción de innovaciones derivadas de la revolución científica, en particular la adaptación local del *modelo Holstein*, cuyo eje se encuentra en las mejoras genéticas y del ciclo de vida del ganado lechero. Ello permitió la expansión de las actividades pecuarias y agroindustriales en regiones cuyas condiciones medioambientales eran aparentemente adversas, precisamente como sucedió en La Laguna.

En el ensayo se argumenta que a diferencia de lo acaecido en otros espacios regionales, la industria lechera lagunera creció sobre un alto grado de integración,

---

<sup>23</sup> Como señalaba Schumpeter, lo que mejor define al empresario no es una habilidad en particular sino su capacidad de *combinador*. La capacidad para crear y mantener una empresa requiere *combinar* capital con tecnología y mano de obra, además de saber organizar el transporte y la comercialización. En cada uno de los casos del sector agroalimentario estudiados en este libro --tanto de LaLa como de Bachoco, Bimbo, Agrícola/Tarriba o United Sugar Company-- se observa cuan importante han sido y son estas *combinaciones*.

horizontal y vertical, lo que le permitió articular una cadena productiva que se extendió desde el cultivo de forrajes hasta el sistema de transporte para distribución y comercialización de la leche. El hecho de contar al comenzar el siglo XXI con múltiples instalaciones en diferentes estados del país, así como con más de 3,500 unidades de transporte, hablan del impacto que alcanzó esta empresa en la conquista del mercado nacional. Para explicar este desempeño, insiste la autora, es importante tener en cuenta tanto variables históricas --la existencia de un consistente tejido productivo/empresarial--, como la capacidad para adoptar innovaciones tecnológicas no sólo en producción, pasteurización y almacenamiento de la leche, sino más en las más contemporáneas áreas de informática y comunicación. Mención aparte merece el hecho de que no se trata de una empresa que naciera controlada por una familia o unos pocos accionistas, sino por un conjunto muy diverso de productores de ganado lechero que se convirtieron, desde el principio, en socios de la que habría de convertirse en una de las mayores empresas agroalimentarias del país.

### **IV.3. El mundo del pan: Bimbo**

En los lácteos y en la avicultura, el desarrollo empresarial estuvo fuertemente relacionado con la capacidad de los dirigentes para crear organizaciones integradas vertical y horizontalmente, y para incorporar nuevas tecnologías y métodos para cubrir la demanda nacional. Este fue también el caso de Bimbo, cuyo despegue y trayectoria exitosa de expansión desde los años de 1940 es estudiada por Javier Moreno Lázaro. El autor apunta que desde fechas tempranas dicha empresa familiar estructuró una integración vertical determinante para lograr los resultados alcanzados. Al asegurar “fuentes seguras de suministro de materias primas y de maquinaria”, pudo “superar multitud de problemas tanto en lo que se refiere a sus competidores como al mercado fuertemente intervenido por el gobierno, al menos hasta 1980”. Esta historia de Bimbo se parece mucho, por lo tanto, a las de LaLa y Bachoco, pero el autor prefiere establecer paralelos con otras firmas de agroalimentos y bebidas mexicanas: Modelo (cerveza), FEMSA (refrescos y cerveza) y Maseca (harina y derivados de maíz).

A partir de la instalación de una serie de panaderías en la ciudad de México, los dueños de Bimbo pudieron crear un verdadero emporio de pan y pan dulce que hoy cubre todo el territorio nacional y ha permitido una fuerte inserción en varios mercados a nivel internacional, incluyendo Centroamérica, países de Sudamérica y España, sin hablar de las nuevas operaciones en otras tierras y continentes. Parece evidente que las

habilidades de los dueños y directivos de esta empresa familiar (que se ha convertido en una colosal compañía global) para adoptar nuevas tecnologías, crear métodos eficientes de transporte y distribución y de financiamiento propio, fueron clave en su éxito.

*Bimbo* no requirió de demasiado auxilio público entre 1976 y 1994 como muchas otras compañías mexicanas. Logró ocupar una posición dominante en el campo de la panificación debido a sus propias capacidades para competir. Pero también es importante subrayar que, como en otros países latinoamericanos, la rápida urbanización que se experimentó a partir de 1940 dio lugar a un cambio en los hábitos de consumo de alimentos que la favorecieron. *Bimbo* estaba perfectamente bien colocada para suplementar la dieta tradicional basada en maíz con productos de harina de trigo, entre otras cosas porque no había excesiva competencia internacional en este sector en México en los años de 1940 y 1950, y pocas panaderías se planteaban el reto de industrializar y de establecer redes de comercialización nacionales. En tal sentido, los dueños disfrutaron de condiciones muy favorables: fueron hábiles pero también afortunados!

Vale la pena mencionar, por otro lado, los contrastes con la Europa latina, donde resultaba bastante notable la persistencia de las pequeñas panaderías que tenían conquistados a sus clientes desde hace siglos con productos más artesanales de alta calidad. En realidad, el éxito del desarrollo de *Bimbo* nos remite más bien a proponer paralelos con los Estados Unidos, donde la panificación fue pronto sometida a un proceso de industrialización y concentración impulsado desde mediados del siglo XX por la impresionante difusión de las cadenas de supermercados. Pero *Bimbo* ha sido aún más exitosa que sus rivales en los Estados Unidos y desde hace un par de decenios se ha propuesto una fuerte globalización que la ha llevado en los tiempos recientes a extenderse inclusive a China, donde en marzo de 2006 pudo adquirir la subsidiaria local de *Panrico*, la *Beijing Panrico Food Processing* a la familia catalana Costafreda. Ello nos habla de otro importante ejemplo de cómo un número importante de empresas mexicanas han logrado convertirse en firmas globales.

#### **IV. 4. Sinaloa: azúcar y tomates**

La primera y más extensa porción de este volumen se cierra con dos ensayos que hablan del dinamismo de un espacio agrícola del noroeste que suele soslayarse en los estudios más generales de historia económica de México: Sinaloa, estado que

experimentó un auge considerable con la producción azucarera entre 1900 y 1940, pero que luego tuvo que enfrentar una transición compleja hacia el sector hortícola.

Encontramos en este contrapunto de ensayos sobre los problemas de la transición una serie de paralelos entre Sinaloa y La Laguna. En la comarca lagunera -- como hemos visto-- la economía regional estuvo basada durante casi un siglo en la producción algodonera y en un conjunto de actividades que entraron en crisis a partir de mediados del siglo pasado. Las agroindustrias, en particular, procesaban derivados del algodón, especialmente aceites y jabones, que casi siempre se cuentan entre los primeros productos de consumo masivo en una sociedad que se moderniza e industrializa. Sin embargo, como ya vimos, la crisis algodonera no causó una parálisis definitiva sino que fue sobrellevada gracias al desarrollo de un nuevo sector agroindustrial, el lácteo, que pudo apoyarse en el tejido empresarial consolidado desde décadas atrás en la región.

En Sinaloa encontramos algo similar: el auge azucarero originado en el porfiriato no fue duradero, especialmente por la caída secular de los precios y la fuerte competencia internacional desatada después de la Segunda Guerra Mundial.

### La United Sugar

María Eugenia Romero Ibarra es quien alude a la notable experiencia azucarera ocurrida en el norte del estado de Sinaloa, en el área de Los Mochis. Y traza simultáneamente la historia de la transformación de algunos ingenios locales en un gran conglomerado a partir de la dinámica que imprimió --tanto a la empresa como a la región-- el estadounidense Benjamin F. Johnston.

Además de presentar abundante información extraída en fuentes primarias y dejar en evidencia un adecuado manejo teórico, Romero Ibarra concentra parte de su atención en la organización interna que fue articulando la United Sugar en la medida que ampliaba sus inversiones, modificaba de manera radical su trayectoria tecnológica, utilizaba de manera más intensiva agua y tierra, y aumentaba su presencia en los mercados nacional e internacional.

Para la autora, Johnston, con su gestión, “aprovechó al máximo el entorno institucional en el que le tocó vivir”, y sus actividades no solo acentuaron el desarrollo regional que se manifestaba desde antes de su llegada sino que generaron multiplicadores dignos de ser tenidos en cuenta. Por eso fue que, de acuerdo con esas políticas, transformó “la estructura interna de la empresa, incluyendo consejos de

administración, gerencia, mandos medios e intermedios, técnicos e ingenieros especializados y nuevos departamentos”. La estrategia de la United Sugar supuso el intento de controlar al máximo “los servicios y recursos productivos y financieros en el norte del estado”, entre lo que destacaron la compra y creación de empresas filiales (acentuadas curiosamente a principios de los tumultuosos años veinte). A la vez realizó una intensa labor “para generar mercados y organizar al sector antes y después de la revolución”. Si resolvió problemas de infraestructura de irrigación, también contribuyó a introducir nuevos cultivos, entre los que destacaron el arroz y hortalizas como el tomate.

Hacia finales del decenio de 1930 casi todos los servicios urbanos de Los Mochis eran proporcionados o apoyados por sus filiales o subsidiarias, entre las que se contaban la Compañía Eléctrica de Los Mochis, el hotel Bienestar, el campo de aviación, un hospital, el jardín botánico, el palacio municipal, escuelas, parques deportivos y plazuelas. Tanta presencia y poder habrían de costarle caro con la llegada la reforma agraria de Lázaro Cárdenas: en 1938 le fueron expropiados los terrenos cañeros, proceso que incluyó también los sembrados con alfalfa para forraje de animales y los de esparcimiento. Entregados a treinta y cuatro ejidos, por decreto presidencial comenzaron a operar procurando mantener la unidad agrícola industrial.

### Agrícola Tarriba

Arturo Carrillo Rojas, por su lado, presenta información actualizada sobre una organización que se mueve con vigor en los difíciles tiempos actuales: el grupo Tarriba, que opera bajo el liderazgo de *La Agrícola Don Roberto*. Como en la mayoría de los casos estudiados en este libro, se trata de una firma familiar convertida paulatinamente en una gran empresa, con ramificaciones internacionales. Si bien su principal motor derivó de la expansión de las exportaciones agrícolas y agroindustriales, en particular de tomates y hortalizas a los Estados Unidos, consecuencia de la entrada de México al GATT (1986) y del Tratado de Libre Comercio (TLC, 1994), su avance se debió también al esfuerzo empresarial regional que permitió crear redes de comercialización cada vez más amplias en el país vecino.

De acuerdo con un reciente estudio sobre los primeros diez años del TLC, pese a la caída de precios del tomate y de otras hortalizas, se ha dado un aumento en la producción y un muy fuerte impulso a su exportación, superior a casi todos los demás



productos agrícolas.<sup>24</sup> Sinaloa ha sido uno de los estados que ha respondido con mayor eficacia a la nueva coyuntura y ha consolidado algunas de las principales empresas en dicho sector.

Sin embargo, el reto no ha sido fácil ya que implicaba un conocimiento de los nodos de la cadena hortícola de valor entre México y los Estados Unidos. Un ejemplo de la capacidad de respuesta lo proporciona Tarriba, grupo que se ha convertido en uno de los mayores exportadores individuales, con más de nueve mil trabajadores en sus fincas, una gran flota de camiones de transporte, redes de comercialización en México y, especialmente, en el sur de los Estados Unidos.

¿Cómo se explica este desempeño? En primer lugar, el autor argumenta sobre la importancia de la existencia de un tejido empresarial regional, y sobre la histórica orientación hacia el exterior de muchos productores locales. En segundo lugar, subraya la capacidad de innovar de no pocos grupos y familias. En este sentido, la rápida adopción de nuevas tecnologías agrícolas (como el riego por goteo) ha demostrado ser de importancia estratégica (existen fuertes paralelos con lo ocurrido con Almería y Murcia, dos de las provincias española más pobres que se han catapultado a niveles muy altos en ingresos per capita en dos decenios debido a la producción intensiva en horticultura, todo con base en el riego por goteo en zonas áridas pero soleados casi todo el año).

Finalmente Arturo Carrillo pone énfasis en la capacidad de los dueños para transformar un *pyme* familiar en una empresa corporativa, aunque siempre bajo su control: la división entre producción, finanzas, transporte y distribución es testimonio de los avances de la modernización empresarial en este espacio agrícola del noroeste.

#### **IV. 5. Monterrey e Hidalgo: de éxitos y fracasos**

##### Monterrey: el grupo Proeza

Rocío González Maiz y Mario Cerutti describen y analizan el caso del Grupo Proeza, cuya base de operaciones es Monterrey. Aunque en la historia de este núcleo empresarial han tenido (y siguen teniendo) importancia la agricultura y la agroindustria,

---

<sup>24</sup> Para datos sobre precios, producción y exportaciones ver Alicia Puyana y José Romero, *Diez Años con el TLCAN: Las experiencias del sector agropecuario mexicano*, FLACSO/El Colegio de México, 2007, pp. 104, 126-127, 157.

los autores optaron por informar sobre los orígenes y el desenvolvimiento de la empresa madre del grupo, sobre la creación en plena debacle de los años 80 de Metalsa (la seguidora más relevante de la firma fundacional), y sobre una de las ramas fundamentales de la actual Proeza: su división Automotriz.

El capítulo está basado en una diversidad notable de fuentes escritas y orales y con eso demuestra que para elaborar la historia de empresas que hoy siguen vivas una herramienta muy eficaz son las entrevistas y la misma historia oral, al margen de que nunca deja ser necesario cotejar y ampliar detalles en otras fuentes. Pero el trabajo cuenta con otros aditamentos de interés: una sucinta referencia conceptual sobre los grupos empresariales, una mención a la estructura actual (diversificada) del grupo, y un significativo recordatorio sobre la antigüedad de la familia forjadora del corporativo: los Zambrano. De allí que los autores aclaren de entrada que su objetivo incluye “mostrar lo representativo del perfil empresarial de Monterrey” que son tanto el conjunto familiar mencionado como Proeza.

¿Cual sería este perfil? En primer término (y esto tiene que ver con la discusión repetidamente citada sobre los tejidos empresariales y la larga duración) se vincula con *comportamientos heredados*, lo que obligaría de paso “a recordar la historia económica transcurrida en el noreste de México a partir del siglo XIX”. Y con el espíritu heterodoxo que hemos mencionado en ocasiones anteriores al aludir a los trabajos de Mario Cerutti,<sup>25</sup> se señala “lo evidente y eficaz que ha resultado dentro de esos comportamientos la ya ancestral integración a la economía estadounidense”, aclaración que pone de cabeza buena parte de las ideas que se tienen y mantienen sobre la ya antigua relación de las economías de México y Estados Unidos. Finalmente, algo que los Zambrano parecen manejar adecuadamente: una gran capacidad de adaptación a muy diversas coyunturas, lo que en el caso de Proeza supuso “la adopción planificada y sistemática de prácticas de modernización organizacional, tecnológica, financiera y laboral”.

La novedad mayor consistiría en que, a diferencia de lo que han planteado en términos de expresión histórica autores como Leef, en los años 70, o como Valdaliso (más recientemente),<sup>26</sup> el grupo Proeza fue planeado y construido durante los años ochenta, es decir en plena crisis y en medio de la apertura. En ese mismo momento su

---

<sup>25</sup> Que quizá sólo sea resultado de *investigar* la historia económico empresarial de México desde el norte, en lugar de *opinar sobre la materia* desde otras latitudes.

<sup>26</sup> Quienes destacan la etapa proteccionista como momento fundamental para el nacimiento de buena parte de los grupos empresariales en América Latina y España.

flamante Consejo de Administración resaltó también --y de manera expresa-- que Proeza *debía* mantener su carácter familiar, información que los autores verificaron al revisar las actas fundacionales.

Si la división Automotriz, con Metalsa, ingresó a las cadenas productivas típicas de la globalización, no necesariamente sucedería lo mismo con las restantes áreas de negocio de Proeza. En el caso del sector agroindustrial, su proceso de internacionalización empezó mucho tiempo atrás y por supuesto lo hizo al vincularse con las demandas de los Estados Unidos, una economía a la que los Zambrano vienen unidos desde mediados del siglo XIX. Diversificación en materia de inversiones, hegemonía familiar tanto de la gestión estratégica como del paquete accionario, ostensible vinculación con los mercados y dinámica del país vecino, propensión a la modernización tecnológica, a la innovación productiva y a las alianzas con el capital externo, y la búsqueda sistemática de nuevos negocios terminarían de definir la *cultura empresarial* del más que centenario núcleo parental que comanda Proeza.

#### Hidalgo: Toyoda y Sidena

Para ofrecer una visión histórica equilibrada y evitar poner la atención exclusivamente en casos exitosos, este libro se cierra con la historia relatada por Leticia Gamboa sobre dos empresas productoras de bienes de capital establecidas en Hidalgo que fracasaron, pese a la importancia de sus proyectos: Toyoda y Sidena. Fueron dos sociedades que nacieron al calor de la época de oro de la sustitución de importaciones, en los decenios de 1950 y 1960, con el objetivo explícito de desarrollar un sector estratégico en la fabricación de equipos: la maquinaria textil.

La investigación muestra que tanto la empresa transnacional Toyoda, japonesa, como la paraestatal Sidena no lograron articular una inserción comercial firme entre los fabricantes de México. En ambos casos, si bien lograron una implantación fabril que permitió producir maquinaria textil de alta calidad sobre la base de tecnología importada, terminaron desapareciendo.

A pesar de contar con apoyos arancelarios del Estado y financiamiento de Nacional Financiera, Toyoda encontró una fuerte resistencia de parte de sus clientes locales para adquirir estos equipos, a fines de los años de 1950, al parecer con el argumento de que la tecnología japonesa no era la apropiada. No obstante, la nacionalidad no fue determinante: Sidena, una compañía siderúrgica estatal, tampoco

tuvo éxito en la fabricación de máquinas textiles en los años de 1960 aún cuando operaba con tecnología estadounidense, muy reputada en el país.

Conviene destacar que el ensayo de Gamboa suma una interesante reflexión sobre la programación y creación de parques industriales, como fue Ciudad Sahún, hoy virtualmente abandonada y víctima del hundimiento de numerosas fábricas de bienes de capital que no prosperaron tras el decenio de 1970, aún cuando algunas fueron privatizadas años más tarde. Saltan a la vista varios problemas: uno era la falta de un tejido empresarial de raigambre en el entorno de Ciudad Sahún, creada por decreto gubernamental en 1954. En segundo lugar, se observa la actuación de firmas transnacionales que no deseaban que las compañías que ahí se radicaran tuvieran éxito, y que lanzaron políticas devastadoras.

Los breves ciclos de vida ambas empresas --tanto de la sucursal japonesa como de la paraestatal mexicana-- reafirma la validez de los enfoques que consideran fundamental para la supervivencia de empresas y grupos empresariales tanto la trayectoria como la existencia de tejidos productivos de larga duración. Sugiere además la significación histórica y metodológica que puede tener indagar no sólo los casos exitosos sino también explorar las experiencias de empresas que no prosperaron.

## **V. Comentario final**

Lo comentado en este breve estudio introductorio parecería suficiente para dejar en evidencia lo sustancioso de los materiales que se han logrado agrupar en este volumen colectivo. Se conjunta en sus páginas una amplísima información, derivada del empleo de múltiples fuentes informativas de primera mano, con enfoques conceptuales tan funcionales como actualizados. A ello se suma en casi todos los capítulos una perspectiva histórica que contribuye a esclarecer los mecanismos de supervivencia, adaptación, desarrollo y expansión de muchas de las empresas o grupos analizados.

No es menos importante la concentración espacial de los estudios. Esta vertiente se manifiesta de dos maneras: a) porque la mayoría tiene que ver con el norte de México (Sonora, Sinaloa, La Laguna, Monterrey); b) y porque en casi todos los casos las empresas indagadas nacieron y crecieron en contextos regionales específicos. Y si se recuerda que cinco de los siete estudios discurren sobre el sector agroalimentario, con el obvio entrelazamiento productivo y empresarial que ello supone entre mundo rural y urbano, el paisaje que se dibuja en este libro resulta tan atractivo como aprovechable para quienes se interesen por este tipo de temática dentro de las ciencias sociales.

Doce años debieron transcurrir para que apareciera un segundo volumen sobre grandes empresas en México. Y si el publicado en 1997 se recluyó en el período 1870-1930, este suma otra virtud: la de recorrer el siglo XX y, en ciertos caso, hasta brindarnos detalles y procesos de la centuria actual. La dinámica que han alcanzado en México los estudios sobre el mundo empresarial permite inferir finalmente que libros como el que hoy aparece se tornarán más abundantes en los años venideros.