



Secuencia. Revista de historia y ciencias
sociales

ISSN: 0186-0348

secuencia@mora.edu.mx

Instituto de Investigaciones Dr. José María
Luis Mora
México

Palacios Hernández, Lylia

Estrategias empresariales de integración fallidas o el difícil tránsito del proteccionismo a la
competencia abierta: CYDSA (1945-2005)

Secuencia. Revista de historia y ciencias sociales, núm. 72, septiembre-diciembre, 2008, pp. 83-110
Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora
Distrito Federal, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319127428004>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Lylia Palacios Hernández

Socióloga con doctorado en Ciencias Sociales por la Universidad de Utrecht, Holanda. Coordinadora de investigación en el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), miembro del comité editorial de *Trayectorias*, revista de ciencias sociales de la UANL. Dedicada al estudio de las culturas de trabajo, historia social y acción empresarial regional. Últimas publicaciones: "Nuevas relaciones laborales" en Esthela Gutiérrez, Lylia Palacios y Karim Acuña (coords.), *Desarrollo sustentable: diagnóstico y prospectiva para Nuevo León*, Plaza y Valdés, 2006; "El Acuerdo de Cooperación Laboral de América del Norte: una cuña en el TLCAN" en Isabel Ortega (coord.), *El noreste, reflexiones*, Fondo Editorial Nuevo León, 2006, y "De la cultura de trabajo a la cultura de la competitividad" en Víctor López Villafaña (coord.), *Apertura y globalización. De la crisis de 1982 al fin de siglo*, Fondo Editorial Nuevo León, 2007.

Resumen

El estudio de la gran empresa privada en el contexto de la globalización se ha cargado más a los casos llamados exitosos. El interés de este trabajo, por el contrario, es describir una experiencia fallida relacionada con el ámbito de la gran empresa familiar surgida en el noreste de México, la cual se ha autodenominado como "hecha a sí misma". El propósito es justificar

el peso de la protección estatal en la conformación de estos grandes corporativos privados, que si bien favoreció al despliegue de capacidades gerenciales también propició comportamientos dependientes que no desarrollaron otras capacidades empresariales dirigidas a la innovación y al compromiso social del empresario mexicano.

Palabras clave:

Empresa familiar, corporativos, colaboración subordinada, apertura económica, respuestas empresariales.

Fecha de recepción: julio de 2007 **Fecha de aceptación:** diciembre de 2007

Failed Business Strategies for Integration or the Difficult Shift from Protectionism to Open Competition: CYDSA (1945-2005)

Lylia Palacios Hernández

MA in Sociologist with Ph.D. in Social Sciences from Utrecht University, Holland. Research Coordinator at Institute for Social Research, UANL. Member of the Editorial Committee of *Trayectorias*, UANL Social Science journal. Engaged in the study of work cultures, social history and regional business action. Latest publications: "Nuevas relaciones laborales" in Esthela Gutiérrez, Lylia Palacios and Karim Acuña (coords.), *Desarrollo sustentable: diagnóstico y perspectiva para Nuevo León*, Plaza y Valdés, 2006; "El Acuerdo de Cooperación Laboral de América del Norte: una cuña en el TLCAN" in Isabel Ortega (coord.), *El noreste, reflexiones*, Fondo Editorial Nuevo León, 2006; "De la cultura de trabajo a la cultura de la competitividad" in Víctor López Villafañe (coord.), *Apertura y globalización. De la crisis de 1982 al fin de siglo*, Fondo Editorial Nuevo León, 2007.

Abstract

The study of large private firms within the context of globalization has focused more on the so-called successful cases. Conversely, this paper explores a failed experience related to the sphere of a large family firm established in the northeast of Mexico, calling itself a "self-made firm." The aim is to gauge the importance of state protection

tion in the establishment of these large private corporations, which, despite encouraging the development of managerial capacities, also encouraged dependent behaviors that failed to develop other business skills designed to achieve innovation and social commitment in Mexican businessmen.

Key words:

Family firm, corporate firms, subordinate collaboration, trade liberalization, business responses.

Final submission: July 2007 Acceptance: December 2007

Estrategias empresariales de integración fallidas o el difícil tránsito del proteccionismo a la competencia abierta: CYDSA (1945-2005)*

Lylia Palacios Hernández

INTRODUCCIÓN

El paso de una economía nacional desarrrollada mediante una política de protección estatal, a otra abierta y sujeta a las reglas impuestas por algunas naciones y empresas globales dominantes, ha constituido una prueba difícil para el empresariado mexicano. Previamente, la crisis de 1982 y luego la de 1994 cumplieron la función de cernedor de la planta productiva y del tejido empresarial construidos a lo largo de la fase de Industrialización por Sustitución de Importaciones (isi).¹ En este contexto, fue desarticulado el sector paraestatal de la economía, fueron minadas las pequeñas y medianas empresas, entrando en un proceso de intensa rotación de apertura y cierre, y de la gran empresa privada emergió el sector con mayores posibilidades de engarzarse a la nueva dinámica productiva y comercial dirigida hacia la exportación.² Lograr este propósito requirió, según la

madurez de la empresa, de distintos grados y tipos de reestructuración corporativa y de portafolio de negocios, así como de reorganizar el trabajo y en menor grado también el cambio tecnológico. En todos los casos la constante fue el ajuste del empleo y la flexibilización de la relación laboral.³ En todos también se recurrió a la asesoría profesional para el diseño de la que debería ser la mejor estrategia de integración.

El fenómeno anterior ha sido todo menos uniforme, ni por regiones o por sectores productivos, ni tampoco en sus resultados. En cuanto a las grandes empresas mexicanas, las que en mayoría se formaron bajo esquemas corporativos cerrados y muchas veces ligadas a núcleos familiares con identidad regional⁴ han respondido con diversas estrategias y tiempos que mostraron el mosaico socioeconómico y cultural que es nuestro país. Esta diversidad es notable aun en el interior de las propias regiones, como lo muestra el caso de la Zona Metropolitana de Monterrey, cuna de un concentrado núcleo de grandes empresas de origen familiar. Estas, a más de 20 años de reorientación productiva, muestran resultados disímiles: desde el socorrido

* Una versión preliminar de este trabajo se presentó como ponencia en el IV Congreso de la Asociación Mexicana de Estudios del Trabajo, en mayo de 2006.

¹ Guillén, *Sexenio*, 1990.

² Chudnovsky, Kosacoff y López, *Multinacionales*, 1999.

³ Sotelo, *Globalización*, 1999.

⁴ Castañeda, *Empresa*, 1998.

ejemplo de inserción global exitosa de Cementos Mexicanos (CEMEX), la proyección regional-continental de Fomento Económico Mexicano, S. A. (FEMSA), Grupo Maseca (GRUMA) y Alfa, hasta los descalabros de la Vidriera Monterrey (Vitro) y el desmantelamiento de Celulosa y Derivados (CYDSA), entre otros.

En este trabajo nos ocupamos del último grupo, con el objetivo de reconocer los elementos que lo llevaron a formarse como un sólido conglomerado hasta su virtual desarticulación y apuntar las debilidades de la estrategia de integración y sus resultados en términos empresariales y laborales.

El documento se divide en los siguientes apartados: exposición cronológica de la formación de CYDSA; su consolidación dentro del periodo proteccionista; la crisis y la primera fase de la apertura; el ingreso al TLCAN, y la competencia abierta.

CRONOLOGÍA DE LA FORMACIÓN DE CYDSA (1945-1992)

Antecedentes

El proceso de industrialización que vivió México durante los años cuarenta enmarcó el segundo periodo de desarrollo industrial de Monterrey. La base industrial y el tejido empresarial aquí creados desde finales del siglo XIX fueron los cimientos para nuevas empresas relacionadas con las actividades productivas emergentes, propiciadas por eventos internos como la expropiación petrolera y externos como la segunda guerra mundial. Así surgieron en la cuarta década dos establecimientos relacionados con la producción química y derivados del petróleo, que devendrían en

grupos industriales: Celulosa y Derivados en 1945 (Grupo CYDSA) y fábricas Protexa en 1947 (Grupo Protexa).

Celulosa y Derivados fue fundada con capital local de familias propietarias de industrias del vidrio: Vidriera Monterrey y Cristalería de Monterrey (luego Grupo Vitro). Encabezó la decisión Andrés G. Sada, hijo de Francisco G. Sada Muguerza, de una de las familias fundadoras de Cervecería Cuauhtémoc. La empresa inició con un capital social de 500 000 pesos.⁵ Fue el primer establecimiento dedicado a la producción de fibra de rayón (celulosa/viscosa) para proveer a la creciente industria textil; iniciando así el desarrollo de la industria química en el norte del país.⁶ Dos años después se extiende a la producción de seda artificial que permitirá la elaboración de cuerda de rayón para la manufactura de llantas. Las primeras plantas, todas establecidas en Monterrey, fueron conformando paulatinamente lo que se conocerá como Complejo Ruiz Cortines (véase cuadro 1).

Hacia la segunda mitad de los años cincuenta la diversificación del incipiente grupo empresarial siguió un modelo de desarrollo combinado, y desde estos primeros años ya se le conocía informalmente como CYDSA. Algunas de las primeras actividades conformaron una experiencia

⁵ La oportunidad para crear una empresa química de gran tamaño en Monterrey la ofreció a la familia G. Sada la experiencia del ingeniero Miguel G. Arce Santamarina, luego de que este renunció a una empresa del ramo en la ciudad de México comprada por la compañía Celanese Mexicana. Las dificultades para administrar la compañía en los primeros años con elementos de la familia llevó a nombrar director general al ingeniero Arce S. en 1948.

⁶ Bucay, "Apuntes", 2001.

Cuadro 1. CYDSA: crecimiento del grupo industrial, 1945-1992

<i>Año</i>	<i>Empresa</i>	<i>Giro productivo</i>
1945	Celulosa y Derivados. Planta Rayón	Producción de rayón ligada a la industria textil. Primera empresa del ramo en el país y origen del complejo Ruiz Cortines en Monterrey
1947		Se agrega la producción de seda artificial y cuerda de rayón para la manufactura de llantas
1955	Celorey	Elaboración de película transparente de celulosa
1956	Copropiedad	Planta tratadora de agua para proveer de agua, vapor y energía eléctrica a las empresas del complejo
1958-1959	Celulosa y Derivados. Plantas Químicas	Producción de cloro, sosa cáustica y bisulfuro de carbono
1961	Quimobásicos	Elaboración de gases refrigerantes bajo la marca "Genetron"
1965	Reprint Crysel (Jalisco) CYDSA, S. A.	Fabricación de empaque y envolturas flexibles Manufactura de fibras acrílicas
1967	Industria Química del Istmo (Veracruz)	Se crea la compañía tenedora Cloro y sosa cáustica comprada a PEMEX. A través de Sales del Istmo obtiene la concesión para explotar las salinas en Coatzacoalcos, Veracruz
1970	Petrocel	Producción de DMT y TPA usados en la producción de fibras sintéticas, principalmente poliéster
1971	Policyd (Estado de México)	Producción de PVC (compra)
1973		Enlista en la Bolsa Mexicana de Valores
1975	Intermex	Firma gestora de negocios de importación y exportación
	CYDSA-Bayer (Veracruz)	Producción de espumas flexibles y semirígidas de poliuretano
1979	Propirey	Producción de polipropileno biorentado para la industria de alimentos empaquetados
	Policyd Altamira (Tamaulipas)	Invierte en la planta de PVC
	DASA (San Luis Potosí)	Fabricación de hilos acrílicos
1980		Edificio corporativo en San Pedro
1981	Plásticos Rex (D. F.)	Compra la planta de productos de PVC
1988	Policyd Altamira (Tamaulipas)	Adquiere el paquete completo
1989	Plásticos Rex	Abre nuevas plantas en Nuevo León y Jalisco

Cuadro 1. CYDSA: crecimiento del grupo industrial, 1945-1992

<i>Año</i>	<i>Empresa</i>	<i>Giro productivo</i>
1990	División Mejoramiento Ambiental Atlatec Laboratorio de Mejoramiento Ambiental Química Ecotec Dicotec Ultracril (Jalisco)	La división ofrece servicios integrales en el tratamiento de aguas, y en el área de Ingeniería y Servicios para el diseño y construcción de plantas industriales y el tratamiento de aguas residuales
1991	División Empaque Masterpak Litoenvases	En los noventa entra al mercado de suéteres Agrupa las empresas del grupo dedicadas al ramo textil Fabricación e impresión de envases de cartoncillo plegable (compra)
1992	Grupo Textil San Marcos (Aguascalientes)	Catorce empresas integradas en el Consorcio de Industrias Textiles (compra)

Nota: La tabla no es una lista exhaustiva de las empresas que llegaron a conformar CYDSA.

Fuente: Elaboración propia con información del sitio de Internet: <<http://www.cydsa.com/>>.

que será de gran importancia para el posterior diseño de las divisiones que conformarán el grupo. En 1955 constituye Celorey, dedicada a la elaboración de película transparente de celulosa. Luego, entre 1958 y 1959 establece Plantas Químicas para elaborar compuestos como el cloro, sosa cáustica y bisulfuro de carbono.

La importancia del agua en el proceso productivo y la escasez de la misma en el subsuelo cercano a las empresas obligaban en períodos de sequía a racionalizar las operaciones de algunas de sus plantas. Dichas circunstancias propiciaron (en 1955) la búsqueda de soluciones de largo plazo, concretándose con la fundación de Copropiedad, (en 1956), primer establecimiento dedicado al tratamiento de aguas negras para uso industrial en América Latina.

A partir de la década de los sesenta el crecimiento diversificado exigió de socios tecnológicos y capitalistas. CYDSA emprende entonces una política de alianzas tecnológicas con empresas extranjeras de alta especialidad como vía de entrada a nuevas actividades. La primera que se registró fue en 1959 con una empresa holandesa dedicada a la producción de nylon; bajo este esquema surgió Quimobásicos (1961) para producir gases refrigerantes; Reprint, (1965), dedicada a las actividades de empaque y envolturas flexibles; otra asociación en ese mismo año fue para emprender su expansión geográfica nacional e ingresar al campo textil instalando en Jalisco la planta Crysel para la fabricación de fibras acrílicas. Y en 1967 compró a PEMEX Industria Química del Istmo, productora de cloro y sosa cáustica; a través de

esa empresa obtuvo la concesión para la explotación salina comestible e industrial.

El tamaño y diversificación que la empresa había alcanzado requirió de una reorganización corporativa y en 1965 se creó la compañía tenedora CYDSASA.

Para la década de los setenta, no obstante la alta especialidad de CYDSA en la elaboración de productos químicos, esta división representaba apenas 20% de las ventas totales. En cuanto a la producción de fibras sintéticas en México, el mercado estaba controlado por CYDSA y Celanese Mexicana, obteniendo la primera mejores ingresos en esta división, ante lo cual la dirección corporativa de cara a la política expansiva de la industria petrolera en el país, decidió incrementar sus inversiones en las actividades petroquímicas. En 1970 nació Petrocel para la producción de dimetil tereftalato (DMT) y ácido tereftálico (TPA), insumos para la elaboración de fibras químicas, especialmente poliéster. Apoyándose en una ya probada política de alianzas emprende su ampliación en este mercado. Así, en 1971 logró adquirir el control de Polycyd dedicada a la manufactura de policloruro de vinilo (PVC); y ampliarse en la industria petroquímica (en 1975) al crear la empresa CYDSA-Bayer para fabricar espumas flexibles y semirrígidas de poliuretano. En 1979 constituyó tres nuevas empresas: Propirey, fabricante de empaque flexible; Polycyd Altamira, de polímeros, y DASA, de hilos acrílicos. En esta década de crisis del modelo de desarrollo protegido fue cuando la mayoría de las grandes empresas regiomontanas alcanzaron su máxima diversificación mediante prácticas de expansión alentadas por el corto periodo de bonanza petrolera en el país. CYDSA entró a la rama de bienes de capital a través de Conek y a la

construcción y desarrollo inmobiliario. Resultado de su crecimiento, diversificación y de la incipiente actividad exportadora iniciada a partir de 1968, surgió Intermex en 1975, como firma gestora de los negocios del grupo en el extranjero.

Para sostener este ritmo de crecimiento CYDSA recurrió a fuentes públicas de financiamiento. Su ingreso a la Bolsa Mexicana de Valores en 1973 la convirtió en una de las primeras grandes empresas familiares locales en entrar al mercado bursátil.

La década de los ochenta –derrumbe y reorientación del modelo de desarrollo nacional– evidenció las debilidades y fortalezas alcanzadas por muchos de los grupos industriales. Por su parte, CYDSA inauguró en 1980 el edificio de sus oficinas corporativas. Se expandió en la producción de plásticos a través de Plásticos Rex en 1981 y 1989; en 1988 adquirió el paquete completo de Policyd Altamira.

En el proceso de reestructuración productiva emprendida como respuesta empresarial a abrupta apertura comercial, CYDSA redefinió sus negocios estratégicos y aprovechando su experiencia acumulada diseñó las divisiones de su nueva estructura. En 1990 abrió la División de Mejoramiento Ambiental; en 1991 se formó la División Empaque, al reagrupar sus negocios del giro más la compra de Litoenvases. Y en 1992 consolidó su división estratégica, la textil, con la compra del Grupo Textil San Marcos.

Con esta gran adquisición, CYDSA cerró una larga fase de crecimiento sostenido desde 1945. A mediados de los noventa el grupo se integraba por seis divisiones: química, empaque, fibras, hilaturas y textiles para el vestido, hilaturas y textiles para el hogar, y mejoramiento

ambiental, con una nómina nacional de más de 12 000 empleados. Todo este proceso de conformación corporativa estuvo dirigido desde Monterrey por un consolidado equipo gerencial encabezado por miembros de las familias Sada y Zambrano. El ambiente laboral y sindical les fue propicio gracias a la cultura de trabajo de colaboración subordinada extendida en la industria regiomontana, y sostenido internamente por el comportamiento paternalista-autoritario heredado y por amplios sistemas de bienestar social para los trabajadores y sus familias.

EL CRECIMIENTO PROTEGIDO (1945-1982)

La industria química y petroquímica

El sector nacional que comenzó a integrarse desde los años treinta se caracteriza por la presencia monopólica de PEMEX en la provisión del hidrocarburo y petroquímicos básicos, más un reducido número de grandes empresas de capital nacional y extranjeras dedicadas a la química y petroquímica estrechamente vinculadas entre sí. Lo anterior está relacionado con los altos requerimientos tecnológicos y de capital que la operación demanda provocando un escaso y difícil desarrollo de las pequeñas y medianas industrias.⁷

El carácter nacionalista de la expropiación del petróleo, la puesta en marcha de la industrialización por sustitución de importaciones y el control estatal de PEMEX generaron amplios beneficios para el proceso de industrialización del país. Pero a la vez, el carácter dependiente del capitalismo mexicano limitó el desarrollo de

capacidades productivas congruentes a las exigencias de la competencia en un sistema de mercado, particularmente en el desarrollo de la petroquímica secundaria.

En este contexto, CYDSA (junto con Celanese Mexicana, creada en 1947) es una de las empresas privadas más antiguas que devino en grupo químico nacional. Su crecimiento se benefició de un entorno mundial que ligó su modernización con base en el petróleo como insumo fundamental, no obstante las limitaciones de depender de un solo proveedor nacional y de la importación de insumos petroquímicos. La formación del corporativo industrial regiomontano (aun y las restricciones que imponían la legislación vigente para el crecimiento de la petroquímica privada, del carácter cíclico de un sector tan sensible a la fluctuación de los precios del petróleo y variación de la demanda, del atraso tecnológico de la industria nacional y del predominio de pocas firmas globales) resultó de la combinación positiva de las políticas del Estado para el fomento industrial y de la experiencia empresarial regional.

El contexto regional y la acción empresarial

La capacidad de CYDSA para desarrollarse en ese campo de operaciones se relaciona directamente con el entorno regional industrializado donde emerge caracterizado por la acción protagónica de un sector empresarial de arraigo regional.⁸ En este sentido, el estudio histórico del comportamiento empresarial aporta elementos comprensivos sobre el caso de CYDSA (y

⁷ Garza, "Problema", 1994.

⁸ Vizcaya, *Orígenes*, 2001; Alba, "Regiones", 1992; Cerutti, Ortega y Palacios, "Empresarios", 2000, y Palacios, *Respuestas*, 2004.

de otras empresas regiomontanas que surgen al calor de la ISI, que igualmente devinieron en grupos industriales⁹ relacionados con la experiencia gerencial y laboral acumulada y el capital económico también acumulado. Estos factores objetivos cimentaron la participación de las familias Sada –integradas al sector empresarial de mayor presencia y poder local– como pioneras en el desarrollo de la industria química y petroquímica en el norte del país. En este ambiente CYDSA pudo dar pasos rápidos para alcanzar su consolidación sobre la base del crecimiento vertical y combinado que maduró en la conformación de un conglomerado al finalizar los años sesenta.

Veamos algunos de los factores de índole organizativo, comercial y cultural en los que se desarrolló CYDSA, dentro de una fase económica y política nacional favorable a la gestión empresarial y corporativa de grupos privados insertos en actividades industriales ligadas al proceso de industrialización del país.

Las asociaciones con empresas líder

Las limitaciones científico-tecnológicas nacionales para crecer en la industria química fue un obstáculo que CYDSA enfrentó desde su origen. Así lo ilustra la puesta en marcha de Celorey en 1955, que requirió de la formación directa en Inglaterra del hijo mayor de Andrés G. Sada, y

de la asesoría de la British Cellophone. La estrategia de CYDSA, como ya se mencionó, fue recurrir a la búsqueda de socios mayores en el mundo, comportamiento que sin duda abonó a la integración corporativa mucho antes de la apertura comercial y del establecimiento de las alianzas estratégicas como mecanismos de competencia productiva e internacionalización comercial. Las principales asociaciones (véase cuadro 2) contribuyeron a fortalecer sus actividades eje en esta fase: la química y petroquímica.

La actividad exportadora

La tendencia cíclica a rebasar la demanda del mercado interno debido a las dimensiones de la capacidad instalada es un rasgo propio de la industria química y petroquímica de gran tamaño, lo que estimula la promoción de las exportaciones como estrategia comercial para mantener su rentabilidad. En México, sin embargo, la actividad exportadora antes de la apertura fue un negocio más bien coyuntural: variaciones en la demanda interna, oportunidad, condiciones regionales, etc.; en este sentido, CYDSA no fue la excepción. No obstante, aprovechó su liderazgo de mercado en el norte del país y desde 1968 comenzó a incrementar sus ventas al exterior. A mediados de los años setenta, en un escenario complejo de desaceleración de la inversión privada y de alta concentración y centralización industrial, el gobierno federal promovió la ampliación de las exportaciones manufactureras, medida que también respondía a la seria crisis económica que ya resentía el país. Esta política y la colindancia fronteriza de la ciudad de Monterrey resultó una

⁹ En los años cuarenta también se creó Hojalata y Lámina (HYLSA), empresa eje del Grupo Alfa hasta los años noventa; nació también lo que hoy es GRUMA (Grupo Maseca), y las empresas que luego conformaron los grupos Protexa e Industrial Ramírez.

Cuadro 2. CYDSA: principales asociaciones con firmas extranjeras antes de la apertura

Año	Empresa creada	Socio	Objeto de la asociación
1959	Celulosa y Derivados ^a	AKU (Holanda)	Aprendizaje tecnológico para la producción de nylon
1961	Quimobásicos	Allied Chemical (Estados Unidos)	Producción de gases refrigerantes
1965	Crysel	Rhone Poulac (Francia)	Producción de fibras acrílicas
1971	Policyd	BF Goodrich (Estados Unidos)	Manufactura de productos de PVC
1975	CYDSA-Bayer	Bayer A. G. (Alemania)	Producción de espumas de poliuretano

^a No se creó una nueva empresa sino que se diversificó la producción en Celulosa y Derivados.

Nota: Otras alianzas estratégicas en los años setenta las firmó con la estadounidense Morton Salt International, y con la holandesa Akzo N.V.

Fuente: Elaboración propia con información de archivo y del cuadro 1.

conjugación favorable incrementándose notablemente la actividad exportadora local.¹⁰

Además de la creación de Intermex para atender sus ventas en el exterior, CYDSA creó (entre 1979 y 1980), con igual objeto y para dar servicio a otras empresas, Exportaciones Intercontinentales de México y Mexico Trading, Inc. Al inicio de la década sus volúmenes de ventas representaban 8% de su producción y sus principales clientes estaban en el continente americano: 60% a Estados Unidos; 25% a Centro y Sudamérica y 10% a Japón, Canadá y algunos países asiáticos. El hecho más que medirse por la cantidad de

ingresos era notable por representar una actividad que había pasado de ser coyuntural a permanente.¹¹

El saber obrero y los círculos de calidad

De igual relevancia fue la reorganización del piso de trabajo desde finales de los años setenta, mediante la adaptación de algunas de las nuevas formas de organización del trabajo de influencia japonesa

¹⁰ Así lo sugiere el incremento de las exportaciones de la industria local durante la primera mitad de los setenta: en esa coyuntura el comercio al exterior de mercancías regiomontanas aumentó 20% de 1972 a 1973, pero de ese año a 1974 el incremento fue de 66%. Secretaría, *Cifras*, 1981, pp. 298-299.

¹¹ CYDSA exportaba rayón y fibra acrílica a Centro y Sudamérica, España y Estados Unidos. En sociedad con BF Goodrich colocaba PVC en Estados Unidos, Sudamérica y Japón; a los dos primeros también les vendía papel celofán; productos petroquímicos a Estados Unidos y parte de África. El director administrativo de Intermex, cuyas ventas encabezaba CYDSA declaraba: "hemos pasado de exportadores excedentes a exportadores permanentes". *El Norte*, 14 de mayo de 1982.

dirigidas al involucramiento colectivo de los trabajadores para un mayor aprovechamiento del saber obrero. Esta transformación fue altamente productiva al combinar las nuevas técnicas de trabajo en equipo que el toyotismo aportaba, con los elementos de flexibilidad productiva insertos en añejas prácticas de una cultura del trabajo de *colaboración subordinada*¹² caracterizada por un elevado sentido de pertenencia de los trabajadores, fomentada por prácticas paternalistas que generaban consenso y protegida por una férrea práctica gerencial de control laboral y una baja conflictividad sindical.¹³ El complejo Ruiz Cortines fue uno de los pioneros en equipos de trabajo que se instauraron desde 1977 aproximadamente, recuerda un obrero jubilado:

Sí, sí, a nosotros nos llamaban a juntas de trabajo y a juntas de información, y ahí se nos decía: "¿qué quieren exponer?", "¿cómo anda la cosa?", y nosotros, como le digo, había unos cuantos que sabíamos lo de Japón [...] Se nos premió de una y varias formas, ya sea con regalos, en efectivo, si el equipo aportaba una idea para mejorar el servicio del departamento, como la prevención contra condiciones inseguras, prevenir que no haya incendios, que no haya accidentes, era de todo, cambiar un engrane, porque con

¹² En las viejas industrias regiomontanas la temprana conformación de una hegemonía empresarial en la relación laboral y sindical logró una disciplina del trabajo que se manifestó, entre otras prácticas, por el involucramiento obrero en la detección y solución de problemas de la producción. Los registros documentales de esta cesión de saberes empíricos se remiten al menos a 1929. Las ideas probadas eran reconocidas internamente y retribuidas simbólicamente.

¹³ Palacios, "Flexibilidad", 2003.

ese engrane vas a tener más revoluciones, vas a tener más producción.¹⁴

La expansión de nuevas formas de organizar el trabajo en toda la organización CYDSA se hizo hacia 1979,¹⁵ concebida con los objetivos principales de promover la capacitación *in situ*, la disminución de accidentes y la generación de ideas innovadoras aplicadas a la producción. Algunos nombres de los programas que se desarrollaron, Sistema de Auditoría Interna, Formación Analítica Acelerada, Evaluación de Desempeño, y otros enfocados a incrementar la seguridad industrial.¹⁶ La conjunción de la ciencia de los ingenieros y la empiría de los obreros llegó a tener resultados notables, "sorprendentes", tal como lo expresaba en 1982 la revista interna *Nosotros* sobre el siguiente logro en la planta Rayón de Monterrey:

¹⁴ Entrevista a ex operario de CYDSA Monterrey por Lylia Palacios el 18 de septiembre de 2003, en Monterrey. El entrevistado ingresó en 1956 y se jubiló en 1997. Entre otras cosas se jactaba de haber faltado sólo cuatro veces en 40 años, así como de tener las colecciones casi completas de las revistas *Panorama* y *Nosotros*, publicaciones internas editadas por la empresa.

¹⁵ Una política de las grandes empresas regiomontanas en el proceso de expansión extrarregional fue trasladar a las nuevas plantas fuera de Nuevo León a equipos de obreros y empleados de reconocida lealtad, como mecanismo de reproducción de la *cultura de trabajo* imperante en la localidad; igualmente se procedía a cancelar la relación contractual preexistente por otra con sindicatos de sus propias federaciones. Ambas prácticas las llevó a cabo CYDSA.

¹⁶ Falta documentación acerca del índice de siniestralidad en este tipo de trabajo (enfermedades y accidentes de trabajo), suponemos que era alto por la persistencia en programas específicos y por ser uno de los temas de mayor presencia en las publicaciones internas.

Un hecho sorprendente en toda la historia de CYDSA: rediseñar y construir una máquina que duplique la capacidad de producción de la original ocupando un espacio menor. Fruto de hombres responsables y creativos que han consagrado la mayor parte de su vida en un área de trabajo para legarnos un testimonio perenne de su experiencia.¹⁷

El reconocimiento social interno y la gratificación material no habrían sido elementos suficientes para conseguir el involucramiento voluntario de los trabajadores de no haber existido el clima cultural y laboral heredado, aprendido y aplicado por los empresarios de CYDSA. La fórmula integrada por una combinación de medidas coercitivas que inhibían todo intento de protesta colectiva organizada, con otras de adhesión individual (seguridad en el empleo, prestaciones sociales, condescendencia patronal, etc.) facilitó el aprovechamiento del conocimiento de los trabajadores.

Dirección familiar y paternalismo empresarial

Los principales directivos de CYDSA provenían de familias que fundaron grandes empresas antes de que existiera la obligatoriedad federal de sindicalización y contratación colectiva. La relación laboral era sin intermediarios, empresas familiares acostumbradas a ejercer un control directo tanto de la administración, la producción, como de la fuerza de trabajo. Toda injerencia externa (sindicatos, gobierno, partidos, etc.) atentaba contra esta concepción. La relación cercana entre gerencia y

¹⁷ *Nosotros*, núm. 97, 1982.

trabajadores, el establecimiento de instancias de bienestar, sociales y sindicales, no como resultado de la organización y lucha gremial sino como prolongación de una relación paternalista-autoritaria, se desarrolló en CYDSA con resultados similares a los ya registrados en las empresas fundadas a principios del siglo XX. Posteriormente, los beneficios del crecimiento económico nacional durante las décadas de los cincuenta y sesenta ratificaron localmente esta concepción de empresa.

Era la política de la empresa, haga de cuenta que era una familia, era una empresa de familia por así decirlo, fue una política que yo llevé después de nueve años de iniciada la empresa y así seguí hasta que terminó lo que es el Complejo Ruiz Cortines. Ellos en Navidad o en fechas muy especiales, convivían como cualquier otro, y dentro del trabajo convivían con el trabajador obrero como si ellos fueran obreros, no había distinción alguna.¹⁸

Al igual que en otras grandes empresas de dirección familiar,¹⁹ el gap generacional entre el fundador y el sucesor de la principal familia propietaria se amortiguó con la presencia directiva de profesionales sin parentesco directo, pero con alta identificación con la empresa. En CYDSA, donde además se requería de alta especialidad por lo emergente de la actividad productiva, fungió como director general el ingeniero Miguel G. Arce Santamarina durante un periodo fundamental para la conformación y definición del grupo de 1948 a 1973.²⁰ Bajo su sombra se prepa-

¹⁸ Ex operario, entrevista citada.

¹⁹ Ginebra, *Empresas*, 1997.

²⁰ Bajo su dirección, fue que CYDSA amplió sus actividades hacia el sector petroquímico ante la per-

ró Andrés Marcelo Sada Zambrano, quien tomó la dirección general de CYDSA en 1973 y en 1974 asumió la presidencia del consejo de administración.²¹ Este ingresó en 1953 a la planta Rayón y desempeñó una función clave en la formación del Complejo Ruiz Cortines.²² Casi desde su incorporación formó equipo en la dirección ejecutiva del conglomerado con su primo Fernando Sada Malacara,²³ quien entró en 1954 a la empresa.

La expresión de esta concepción de empresa familiar y de comportamiento paternalista también tuvo expresiones políticas. En el caso de CYDSA, miembros de la familia Sada Zambrano se convirtieron en la década de 1970 en actores directos para defender sus concepciones acerca de la empresa privada y del papel del empresario, mediante la exposición y defensa de los postulados del liberalismo económico para enfrentarse al lado de una fuerte fracción empresarial contra las posturas “antiempresariales” del gobierno de Luis Echeverría.²⁴

cepción de un mercado de fibras sintéticas prácticamente saturado en el país.

²¹ El hijo mayor de Beatriz Zambrano y de Andrés G. Sada, fundador de Celulosa y Derivados, estudió para ingeniero mecánico en el Massachusetts Institute of Technology y otros estudios especializados en Inglaterra y Holanda.

²² Bajo su iniciativa se impulsó el arranque de la planta Celorey. En 1960 comienza la exploración en fibras químicas para la producción de nylon textil, que pronto se extenderá al poliéster y la cuerda de nylon.

²³ Hijo de Esther Malacara y Fernando G. Sada García, primo del padre de Andrés Marcelo Sada Malacara, se graduó de ingeniero por el ITESM e hizo una especialización en ingeniería industrial en Inglaterra.

²⁴ En defensa de la propiedad privada y de la libertad de empresa, el hermano menor de Andrés

En la relación laboral y siguiendo un modelo cercano al “ideal” —el de la Sociedad Cuauhtémoc y Famosa, de Cervecería Cuauhtémoc—, CYDSA diseñó durante la década de 1960 un sistema de seguridad y bienestar social que estimuló la integración y lealtad, o por lo menos el amortiguamiento de la insatisfacción de los trabajadores: entre otros, creó el programa de becas desde finales de los años cincuenta.²⁵ En 1963 instauró el fondo de apoyo para escuelas diversas, administrado por un patronato de padres-trabajadores de las empresas del grupo. En 1969 estableció el Plan de Protección por Incapacidad Total Permanente y Fallecimiento, que bajo el funcionamiento de un fondo solidario aseguraba una pensión o jubilación superior a la recibida por el IMSS; era administrado por una asociación civil. Contaban también con el servicio de despensas y con un centro recreativo (CIMA).

Marcelo, Rogelio Sada Zambrano reconocido militante del Partido Acción Nacional desde entonces, afirmaba, junto con otros doce empresarios mexicanos integrantes de la USEM (Unión Social de Empresarios de México, organismo privado de orientación socio-católica): “Hoy cuenta México con empresarios responsables y conscientes de su función social y por ende, refutan decididamente el socialismo, entendido como la organización sociopolítica en la que la ‘sociedad’ se sublima como valor supremo por encima del hombre. Se exagera el principio de la solidaridad, se ignora la dignidad del hombre y se desconoce el principio de subsidiariedad” (*Varios, Pensamiento*, 1974, p. 106). Un resultado de este enfrentamiento fue la creación, en 1975, del Consejo Coordinador Empresarial (CCE), organización elite del empresariado mexicano, promovida por destacados empresarios regiomontanos como los hermanos Sada Zambrano. ²⁵ El programa beneficiaba a trabajadores y sus hijos, desde preparatoria hasta maestrías, incluyendo estudios profesionales y técnicos.

Este tipo de prestaciones, como ya se mencionó, no provenían de la negociación bilateral empresa-sindicato, sino más bien eran *otorgadas* por la empresa, bajo una concepción paternalista-autoritaria que demandaba merecimientos de parte del trabajador que las recibía. Estos programas de seguridad social aunados a la estabilidad económica de las décadas de 1950 y 1960 favorecieron al desarrollo de un mercado interno de trabajo que incrementó la movilidad vertical de muchos obreros. El ambiente interno fue, por lo tanto, propicio para que el discurso empresarial de convivencia interclases se sostuviera al paso de los años:

El trabajo, la vida del taller o de la planta, es una cátedra de convivencia humana. Allí aprendemos a respetar, a considerar, a complementarnos a nosotros mismos [...] Quién entiende el trabajo en equipo, entiende la amistad y tiene a su alcance la satisfacción que implica hacer posible el logro de metas cada vez más difíciles.²⁶

Otro ámbito en el que CYDSA también emuló el prototipo de la Cuauhtémoc fue en la creación de su propia publicación periódica interna,²⁷ para desde allí divulgar, de forma amena, valores morales, así como concepciones del trabajo y de las relaciones laborales compartidas por la gerencia. La primera de este tipo apareció en 1959 y se llamó *Panorama*, la segunda, llamada *Nosotros*, apareció en 1974. Este instrumento editorial fue de gran apoyo

²⁶ Fragmento del discurso de Fernando Sada Malacara, *Nosotros*, núm. 97, 1983.

²⁷ En la Cervecería, la Sociedad Cuauhtémoc y Famosa era la responsable de la publicación *Trabajo y Ahorro*, que nació en 1921.

a las políticas de integración obrera desarrolladas por la empresa.²⁸

Esta concepción de la relación laboral se extendió entre la clase subalterna y se manifestó en sus organismos de representación colectiva. En el terreno sindical contó con un sindicato de empresa que mantuvo la colaboración por encima de la negociación firme y sin pasar nunca por la movilización colectiva. Este comportamiento gremial se mantuvo a pesar de contratar con una empresa que, por su actividad, conlleva altos riesgos para la salud laboral y el ambiente. Tal aletargamiento de la vida sindical por el predominio de relaciones laborales caracterizadas por la acentuación del individualismo se reflejó en una visión proempresarial compartida muchas veces por los mismos obreros de base. Bajo esta óptica, aparentemente igualitaria y no conflictiva, el trabajador bien podía ser considerado como el responsable de su propia situación laboral, e incluso de su despido o reajuste:

Mire, la empresa hizo hasta lo último por mantener la gente [durante las crisis de los años ochenta], ahí la empresa no despedía a la gente por cuestión económica, no, ahí la gente se despedía sola, porque ya no quiere trabajar, porque es faltista, prácticamente

²⁸ El perfil de ambas publicaciones se caracterizaba por la estimulación del deporte entre los trabajadores, la presentación de reflexiones sobre valores en el trabajo y en la familia, la difusión de eventos de carácter social y personal de los trabajadores (muchas veces acompañadas por fotos de los eventos), entrevistas personalizadas a algún empleado o empleada y, en su momento, el enaltecimiento de los equipos de trabajo. En la elaboración de estas revistas regularmente participaban de forma entusiasta empleados de las plantas del grupo.

porque no cumple con su trabajo, entonces la gente se corría sola. La política de estas empresas, nosotros la llamábamos, como obrero, una empresa humanista, y soy sincero, una empresa humanista porque la prueba nos la dio. Ahora, que si a nivel administrativo hubo fallas, pues allá ellos.²⁹

Bajo esta dirección CYDSA se mantuvo como uno de los grupos regiomontanos con mejor desarrollo corporativo y aunque nunca llegó cerca de los primeros lugares que han ocupado grupos como Alfa o VISA (hoy FEMSA), en 1980 ocupó el lugar 31 entre las 500 más grandes de México.³⁰

LA CRISIS DE TRANSICIÓN Y LA PRIMERA FASE DE LA APERTURA

La crisis de 1982

La efímera bonanza petrolera (1978-1981) y los acuerdos de la alianza para la producción lopezportillista habían favorecido al sector del gran empresariado mexicano y del regiomontano en particular. Para CYDSA significó consolidarse como complejo químico-petroquímico luego de adquisiciones estratégicas (algunas de ellas

²⁹ Ex operario, entrevista citada. El argumento “el obrero se corre solo” es una concepción extendida entre los trabajadores de este tipo de empresas, tal como lo pudimos constatar en otras entrevistas realizadas. Palacios, *Respuestas*, 2004, pp. 300-302.

³⁰ *Expansión*, 19 de agosto de 1981. CYDSA incrementó sus ventas en 38.2% respecto a 1979, 24.9% el personal empleado y un destacado 72.1% el valor de sus activos. En ese año Alfa ocupó el tercer lugar, VISA el quinto y Vitro el décimo sexto. CYDSA estaba arriba de empresas como CEMEX (39), IMSA (45) y GRUMA (48).

subsidiarias de PEMEX)³¹ para la producción de plásticos, polímeros y productos derivados, así como afianzar su posición en las actividades relacionadas con la industria textil y el empaque. Este crecimiento se reflejó en 1982 al ocupar el lugar 19 de entre las 500 empresas más grandes.³²

Pero la crisis que marcó el fin del modelo de economía protegida llegó con los efectos negativos conocidos para la economía nacional y para la industria manufacturera. Luego del primer impacto, entre los sobrevivientes se contaron aquellas empresas que por su integración alcanzada y por sus condiciones para dirigirse —casi de inmediato— hacia el mercado exportador, fueron objeto del apoyo estatal. De tal manera que luego de reestructurar las pesadas deudas adquiridas, reducir el costo laboral mediante el reajuste de personal de base y ejecutivo, emprendieron la reconversión productiva de cara al desafío de competir en un mercado que se abría abruptamente.

La primera fase de la apertura

En el mundo empresarial de la década de 1980 la estrategia exportadora se constituyó en el salvamento y remedio “milagroso” que resolvería casi todas las fallas estructurales de la actividad productiva.³³

³¹ Fue el caso de los complejos petroquímicos de Pajaritos, Veracruz, y la inversión en el de Altamira, Tamaulipas, ambos adquiridos a mediados de los años setenta.

³² *Expansión*, núm. 372, 1983.

³³ Un texto elaborado por el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP) se lee: “La

CYDSA emprendió el mismo camino a través de su especialidad mejor integrada. Sin embargo, una debilidad para competir en un mercado abierto era que la mayoría de sus productos eran de baja diferenciación (*commodities*). Ante ello, la compañía introdujo durante la década cambios tecnológicos en sus industrias clave (fibras químicas, acrílicos, plásticos) para mejorar la calidad y eficiencia de su producción. A la par, fue de las primeras empresas en estandarizar sus procesos en programas computarizados y logró establecer convenios con universidades nacionales y extranjeras para el desarrollo de investigación aplicada.

Con sus actividades originales, CYDSA logró mantenerse entre las empresas regiomontanas que lograron reestructurarse para superar la crisis de transición entre 1982 y 1986. En este último año, el del ingreso al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), el grupo alcanzó ventas por 442 000 000 de dólares, cantidad superior a la lograda por VISA (hoy FEMSA) y de CEMEX.³⁴

No obstante, el superávit del grupo comenzó a declinar desde 1988, entre otros factores influía el estado permanente de la crisis económica,³⁵ el proceso de

liberalización económica que no llegaba hasta la privatización de la industria petrolera como demandaban inversionistas privados nacionales y extranjeros, los riesgos cíclicos en los precios internacionales del petróleo que afectaban los precios de sus productos *commodities*, entre otros. Esta situación movió a la gerencia a cambiar la estrategia de competencia. Casi a finales de los ochenta, la firma consultora Booz-Allen-Hamilton (una antigua consultora estadounidense con antecedentes en 1914) recomendó al corporativo una de las estrategias en boga en el mundo empresarial: crear cadenas de valor, elaborar productos de mayor valor agregado y llegar directamente al cliente. Para CYDSA significaba encadenarse hacia delante para manufacturar productos finales. Su aplicación casi inmediata se concretó en 1988 con la compra de 40% de las acciones de Policyd Altamira a su socio BF Goodrich, con lo que CYDSA adquirió el control completo de la empresa considerada la mayor fabricante de productos de PVC³⁶ en América Latina. Al año siguiente abría nuevas plantas de Plásticos Rex con lo que la integración de la cadena quedaba terminada.

Este cambio estratégico de reestructuración productiva fue parte del plan de negocios de Fernando Sada Malacara,

liberalización del comercio exterior es vital por cuanto representa el principal factor que imprimirá eficiencia a la estructura productiva; es decir, la apertura comercial proporcionará el único aliciente para la eficiencia y modernización de la economía: la competencia externa." CEEP, *Modernización*, 1988, p. 113.

³⁴ *El Norte*, 25 de noviembre de 1996.

³⁵ En 1988 el presidente de la Cámara de la Industria de Transformación de Nuevo León (CAINTRA) y directivo de CYDSA, Fernando Sada Malacara, declaraba ante la asamblea general de la organización patronal: "Porque las crisis son transitorias

y la nuestra ya se hizo perenne, tenemos que admitir que lo que vivimos ya no es una crisis: sencillamente estamos viviendo un México nuevo." Mendirichaga, *Cámara*, 1989, p. 172.

³⁶ El PVC es usado en la fabricación de tubería y conexiones, botellas, zapatos, tapicería, películas, laminados plásticos, plastilata y juguetes, entre otros productos. La mayor parte de la producción de Policyd se destinaba a mercados de exportación, destacando Estados Unidos, Nueva Zelanda, el Lejano Oriente y África.

quien sucedió en 1990 a Andrés M. Sada en la dirección general del grupo en busca de revertir la tendencia depresiva de las ganancias de CYDSA. Bajo este nuevo esquema, CYDSA rediseñó su estructura divisional en los primeros dos años de la década de 1990. Agregó a las de fibras y química tres más. La primera, mejoramiento ambiental, estaba relacionada con la experiencia que el grupo tenía desde 1956 en el manejo de aguas, inscribiéndose directamente en la tendencia orientada a la preservación del ambiente. La segunda, empaque, reunió y amplió sus plantas de empaques flexibles. La última, textil, enfocada a la integración de la actividad textil mediante la compra de un consorcio textilero de Aguascalientes.

La elevada inversión que demandó la reestructuración provino en mayor parte del financiamiento de inversionistas y bancos extranjeros. Entre 1990 y 1992 CYDSA invirtió 467 000 000 de dólares. Destinó 61% al sector textil, 21% a empaques, 12% a productos químicos y 6% a los otros segmentos.³⁷ En el transcurso de la década CYDSA mantuvo su crédito para crecer a través de continuas emisiones de bonos. Con estos cambios y esta deuda, CYDSA se preparaba para la segunda fase de la apertura.

LAS ESPERANZAS EN EL TLCAN Y LA COMPETENCIA ARROLLADORA

La reconversión industrial de cara a la posible integración al bloque comercial estadounidense apuró a los grupos industriales a pulir sus esquemas de organización y administración corporativa. Para 1993,

los negocios de CYDSA se segmentaban en las siguientes divisiones: química y plásticos, fibras, empaque, textiles y mejoramiento ambiental, definiendo la textil como el negocio estratégico. La reestructuración productiva buscaba esencialmente superar el modelo de competencia basado en la producción de bienes genéricos por el de fabricante de productos finales. El propósito era transformarse en una "organización de clase mundial", por lo que en 1994 estableció un modelo de desarrollo apoyado en una filosofía de mejora continua; el modelo se centraba en cuatro áreas clave: orientación al mercado, desarrollo tecnológico, sistemas de manufactura y mejores prácticas administrativas.³⁸ Parte de esta estrategia fue lograr la certificación internacional de la mayoría de sus establecimientos que la llevaron a obtener diversos premios nacionales e internacionales.³⁹ Introdujo también diversos programas de administración y logística bajo asesoría de firmas especializadas japonesas y europeas. Véamos las tres nuevas divisiones.

El negocio ambiental

En 1990 surge la división de mejoramiento ambiental bajo la razón social de Atlatec. Sin duda, CYDSA supo leer una demanda social que en el proceso de liberalización económica y posibilidad global de la información saltaba a la vista: el de-

³⁸ *Informe*, 1994, p. 3.

³⁹ Por ejemplo, para 1998, 23 de sus 37 establecimientos contaban con el certificado de calidad ISO 9000, muchas de ellas con las certificaciones de calidad más especializadas ISO 9001 y 9002, y cinco con las ambientales ISO-14000 y 14001. *Informe*, 1998.

³⁷ *El Financiero*, 23 de mayo 1993.

terioro creciente de los ecosistemas. Bajo la promoción de un "desarrollo sustentable" fueron apareciendo nuevos convenios y legislaciones internacionales para la protección ambiental, de certificaciones industriales en el uso de recursos naturales, etc. La división dirigía sus servicios a la industria y a las administraciones municipales, integraba el servicio para el tratamiento de aguas (consultoría, análisis y venta de químicos), así como el diseño y construcción de plantas para el tratamiento de aguas residuales para reuso industrial. La empresa logró obtener una serie de contratos grandes con PEMEX, en distintas ciudades de la república y con grandes industrias locales. No obstante la visión para invertir en esta actividad y la buena acogida inicial, al poco tiempo brotaron diversos obstáculos, desde económicos hasta culturales. Enumero algunos: el alto costo para instalar una planta tratadora propia que excluía a la gran mayoría de las pequeñas y medianas empresas como potenciales clientes; aparición de competencia tanto de grandes firmas extranjeras como de numerosos laboratorios baratos de análisis ambiental sin certificación internacional. Al costo se sumaba una cultura y legislación poco desarrolladas para la protección ambiental, permitiendo condiciones lesivas al ambiente tanto de las industrias locales como de las extranjeras que se fueron instalando con el proceso de apertura.

En 1994 Atlatec llegó a contar con 20 alianzas estratégicas, desde permanentes hasta temporales por contrato. Sus ventas representaban más de 8% de las totales del corporativo con proyección de elevarlas a 20% para el año 2000. En 1995, para mejorar su estado de cuenta estableció una alianza con la inglesa Northumbrian

Group, vendiéndole 40% de las acciones de la división.

Los empaques

Desde 1955, CYDSA apuntó hacia la estrategia de crecimiento combinado, ampliando la producción de mercancías derivadas del negocio eje. Así nació Celorey, su primera planta productora de película de celofán; a esta se sumó Reprint y luego Propirey, que además incorporaron los talleres de impresión de empaques flexibles. En 1991 se agruparon bajo el nombre de Masterpak y con la compra de Litoenvases, dedicada a la fabricación de envases de cartoncillo plegadizo, nació la división empaque. El negocio se convirtió en uno de los más importantes proveedores de empaques flexibles para las empresas líderes fabricantes de productos alimenticios, de limpieza e industriales, alcanzando, mediante diversas alianzas estratégicas, un nivel de servicio que integraba soluciones logísticas. Mantuvo un alto ritmo de ventas en gran parte dirigido hacia la exportación. El mayor factor de riesgo fue la fluctuación en los precios de los insumos petroquímicos requeridos.

La cadena de valor textil

La actividad en la que CYDSA basó su fortaleza para competir en el TLCAN fue la textil, con lo que las expectativas de ensanchar su participación en el mercado estadounidense fueron grandes. Para ello necesitaba integrarse hacia adelante dado que sus empresas productoras de fibras e hilos acrílicos eran las principales provee-

doras del corredor textil (vestido, blancos, alfombras, etc.), que ubicado en la región centro occidental del país mantenía un elevado ritmo exportador.⁴⁰ El cliente más consolidado era el Grupo Textil San Marcos, de Jesús Rivero e hijos, asentado en Aguascalientes y conformado por cerca de catorce empresas que daban empleo a más de 4 000 personas. La prolongada y estrecha dependencia cliente-proveedor de ambos grupos y el proceso de reestructuración que vivía CYDSA convertían a San Marcos en el eslabón necesario en la cadena de valor que aquella pretendía conformar. En 1993 se cierra un proceso de compra que fue altamente cuestionado⁴¹ en el que el grupo regiomontano quedó como propietario del *holding* Asociación de Industrias Textiles (ASITEX) y sumó sus plantas CYDSA Rayón, Crysyl y DASA. El consorcio fabricante de hilaturas, fibras y productos textiles exportaba a América Latina, Europa, Rusia, China y se constituyó en el grupo textil y de acrílicos más grande e integrado en el hemisferio occidental. Con esta incorporación CYDSA incrementaba más de 40% su plantilla empleada, 26% de sus activos y 23% sus ventas.

⁴⁰ La primera incursión del corporativo regiomontano fue en 1990 con la apertura de Ultracril en Jalisco, su producción de suéteres acrílicos llegó a tener un amplio mercado en las cadenas comerciales de Estados Unidos.

⁴¹ Durante varios meses de 1993 la prensa especializada (véase *El Financiero* del año 2003) ventiló las duras críticas del fundador de Textiles San Marcos, quien se dijo "traidor" por Fernando Sada Malacara con quien tenía una amistad de doce años. Lo azaroso y costoso del proceso y los posteriores resultados negativos para CYDSA convierten este evento en un ejemplo empresarial de "victoria pítrica".

El triple salto

En 1994 CYDSA enfrentaba tres retos: mostrar la efectividad de su nuevo modelo de organización, integrarse al TLCAN y adaptarse al relevo gerencial. En un año en que los principales grupos regiomontanos efectuaron cambios en su dirección,⁴² los casos de CYDSA y Vitro, a diferencia del resto, son los que estaban rodeados de más complicaciones internas: se sumaban deuda, apertura, recesión, altos costos energéticos y una aparente incapacidad directiva para adaptarse a la velocidad demandada.

A pesar de las optimistas perspectivas de la integración de México al TLCAN y el elevado ritmo de las exportaciones al inicio de los años noventa, algunas industrias como la química no lograban traducir ventas en utilidades crecientes, se resentían los efectos de la apertura, el desplome de precios de los productos químicos y petroquímicos y el aumento del costo de los insumos. CYDSA ratificaba, al inicio de 1993, que desde 1988 venían disminuyendo sus utilidades.⁴³ Sumando a lo anterior el alto costo de la integración de Textil San Marcos en 1993, por primera vez en su historia el grupo registró pérdidas. Su principal división (textiles acrílicos) se desplomó por la parálisis del mercado interno y por el bajo ritmo exportador; la reducción de 12% del personal no contuvo las cifras negativas.

⁴² Palacios, *Respuestas*, 2004, cap. 9.

⁴³ La consultoría FINSAT mencionaba que en los últimos cuatro años las utilidades del sector químico habían caído 50% y respecto a las exportaciones afirmaba: "es más el glamour de las exportaciones que las ganancias recibidas". *El Financiero*, 25 de febrero de 1993.

En este contexto productivo interno, tocado además en la imagen gerencial por las secuelas del farragoso proceso de adquisición del Grupo San Marcos, llegó en 1994 a la dirección del grupo CYDSA Tomás González Sada, emparentado con la gerencia saliente y accionista de Vitro.⁴⁴ Luego de cuatro décadas de trabajar en la compañía, el director general, Fernando Sada Malacara y el presidente del consejo, Andrés M. Sada, son relevados. Tiempos difíciles para realizar la sucesión en la empresa familiar.

El nuevo director arribó con el propósito de consolidar todas las inversiones realizadas y "preparar a CYDSA para la mayor competencia que generará el TLCAN, acercarse más al cliente y fortalecer los recursos tecnológicos". Cifraba las esperanzas de "sacarle jugo a las inversiones realizadas" en los beneficios alcanzados en el TLCAN para la industria textil, "porque todas las barreras que había están casi eliminadas". No desconocía que el problema más serio era enfrentar la competencia internacional.⁴⁵

En la conducción del grupo hacia su integración subcontinental, la gerencia de González Sada estuvo acompañada de su

consejo de administración, el cual, a diferencia del de la mayoría de corporativos regiomontanos, conservó hasta 2003 una peculiar composición localista. El consejo se integraba con dos accionistas patrimoniales (los hermanos Tomás y Pablo González Sada) y once independientes, todos ellos industriales. De estos, nueve eran empresarios locales (algunos de ellos con ligas familiares con los directivos) destacando entre ellos las cabezas de los principales corporativos de Monterrey; los directores de los grupos Industrial Saltillo y San Luis y el respaldo de antiguos empresarios como Juan Francisco Muñoz Terrazas (véase anexo).

En 1995, la nueva crisis atrasó las expectativas de la gerencia para aumentar la rentabilidad de las inversiones realizadas y balancear su deuda interna. Como en los años ochenta, nuevamente hubo de aplicarse a reestructurar su deuda y optimizar los recursos incrementando sus exportaciones. Estas representaron ese año 44% de las ventas totales del grupo y crecieron 51% respecto a 1994. A pesar de los relativos buenos resultados, CYDSA dejaba cada vez más atrás su objetivo de insertarse en el bloque estadounidense a través de su nicho textil, el avance de la apertura y la creciente competencia de economías emergentes como India y China despuntaban como irrefrenables. Al primer decenio de la liberalización de la economía mexicana, CYDSA se quedaba muy atrás en la competencia por internacionalizarse frente a otras empresas regiomontanas de igual dirección familiar (véase cuadro 3), algunas de las cuales habían tenido menor desarrollo durante el periodo proteccionista.

A pesar del ligero repunte en 1997 (véase gráfica 1) que coincidió con la ne-

⁴⁴ Hijo de Lidia Sada Treviño y de Rodolfo González Garza, ingresó en 1971 a Vitro, como director de la División Máquinas Inyectores de Plástico y ocupó otros puestos gerenciales. En 1986 ocupó la dirección general de Vitro Enseres Domésticos y se integró al Consejo de Administración de CYDSA; arribó a la vicepresidencia de la misma en 1993. En 1995 fue nombrado presidente del Consejo de Administración. El padre de González Sada fue un destacado ejecutivo formado en Vitro que fundó en 1962 la Asociación para el Fomento de las Exportaciones de Monterrey (AFEM), transformándose en 1979 en organismo nacional: Consejo Nacional de Comercio Exterior (CONACEX).

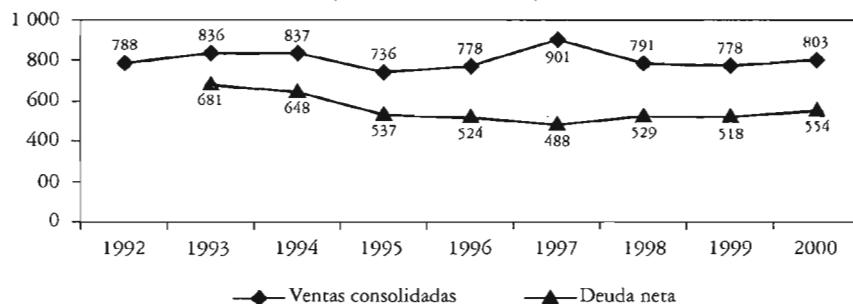
⁴⁵ *El Norte*, 1 de febrero de 1994.

Cuadro 3. Entre el GATT y el TLC: ganadores y perdedores
(ventas en millones de dólares)

Grupo	1986	1996	Crecimiento %
Alfa	1 153	3 581	211
CYDSA	442	847	92
CEMEX	302	3 306	993
FEMSA	222	2 384	974
La Moderna	122	1 759	1 342
Vitro	870	2 218	2 218

Fuente: Elaboración propia con información de *El Norte*, 25 de noviembre de 1996.

Gráfica 1. CYDSA: relación ventas-deuda, 1992-2000
(millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia con datos del informe anual de CYDSA a los accionistas, 2001.

gociación de Vitro de las acciones en poder de CYDSA⁴⁶ y de las numerosas alianzas estratégicas en búsqueda de liquidez, las ventas del grupo en los años noventa nunca repuntaron a la altura de lo invertido desde finales de los ochenta. Final-

mente, se perdió el control sobre la deuda a corto plazo entrando a un largo proceso de negociaciones para reestructurarla. El *quid* de la cuestión fue que su división estrella, la textil, que nunca pudo generar los ingresos esperados.

⁴⁶ A finales de 1997 la gerencia del Grupo Vitro —también con fuertes presiones para capitalizarse— firmó con Tomás González Sada y su familia, un acuerdo definitivo para la venta de su participación accionaria consistente en el 49.99% del total. En una especie de

intercambio el acuerdo sostuvo que a cambio de su participación en CYDSA, Vitro recibiría el monto que resultara de la venta de aproximadamente 47 600 000 acciones de Vitro, que eran propiedad de la familia González Sada depositadas en un fideicomiso para el efecto.

A manera de ilustración comparemos las dos divisiones fuertes: en 1998 la química, con 31.1% de los activos totales, generaba 42.8% de las ventas totales, exportaba 27.6% de su producción y redituaba 55.4% del flujo de operación total; en tanto que la textil ocupaba 51.8% de los activos, vendía 34.1%, exportaba 55.7% y generaba 29.5% del flujo de operación.⁴⁷ Es decir, la actividad primigenia del grupo con un tercio de los activos le reportaba, a final de cuentas, más de la mitad del flujo de operación total. Por el contrario, la integrada y moderna división textil con más de la mitad de activos aportaba apenas un tercio del flujo.

En 1998 las exportaciones decrecieron 19.7%, debido a la fuerte competencia en precio de productos de Asia Pacífico en mercados tradicionales de CYDSA como China y Sudamérica. Pero no sólo aparecía la competencia en el exterior de quien había sido un antiguo cliente como China; a su vez, perdía presencia en el mercado interno, donde las ventas se redujeron 9.6%, debido, entre otras circunstancias, a la mayor importación de artículos de consumo, como alimentos procesados y prendas de vestir relacionadas con sus nichos productivos.⁴⁸ Ante este panorama la compañía tuvo que cambiar nuevamente de estrategia.

2000-2005: LA DESINVERSIÓN COMO ESTRATEGIA DE SOBREVIVENCIA

La presión de los tenedores de bonos para cumplir con el pago de la deuda pero sin ceder control de la empresa se complicó

más aún con la desaceleración económica al inicio del nuevo siglo. Los riesgos particulares del grupo seguían siendo la inestabilidad de los precios internacionales del petróleo y los insumos petroquímicos; y se sumaban para todo el sector textil los incrementos en las importaciones textiles que estaban saturando el mercado nacional de fibras sintéticas e hilaturas por la sobrecapacidad mundial más la vulnerabilidad de la empresa a cambios en la tasa de interés o tipo de cambio. En esta situación el consejo de administración inició –en el año 2000– un “proceso de reestructuración de su portafolio de negocios, con el propósito de simplificar la administración, mejorar la competitividad y generar recursos para reducir la deuda”.⁴⁹ Un directivo lo resumía con una metáfora quirúrgica: “Esto requiere una cirugía mayor. Vamos a amputar una pierna y un brazo, y partes del torso.”⁵⁰

En los siguientes cinco años y en un ambiente de desaceleración de la economía estadunidense (principal destino exportador del grupo), CYDSA vendió o cerró la mayor parte de sus activos, desde empresas separadas hasta divisiones completas (la ambiental y la de empaque), incluyendo sus lujosas oficinas corporativas y jets privados, así como el centro recreativo para sus empleados y obreros. En los últimos dos años cerró la producción en varias plantas de la división textil, entre otras la disputada Cobertores San Marcos, y al finalizar 2005 Crysel, la planta de Guadalajara que llegó a ser la más grande productora de fibras acrílicas de Amé-

⁴⁷ *Informe*, 1998, p. 18.

⁴⁸ *Ibid.*, p. 4.

⁴⁹ *Informe*, 2001, p. 6.
⁵⁰ Entrevista a un gerente de división acerca del programa de desinversiones. *La Jornada*, 5 de junio de 2000.

rica Latina. De esta manera se rompió la cadena de valor de su negocio principal y prácticamente desapareció la división textil.

Con las desinversiones anteriores, CYDSA se mostró incapaz de retener ninguna de las tres divisiones que había conformado en los primeros años de los noventa, replegándose nuevamente en sus antiguas actividades.⁵¹ La plantilla laboral confirma lo anterior: en 2005 el grupo tenía 3 137 empleados; 2 259 sindicalizados y 878 no sindicalizados, cinco veces menos que en su punto más alto.⁵²

En este proceso de desmantelamiento del corporativo, el interés laboral no fue tomado en cuenta. El sindicato, cuando más, se limitó a tratar de evitar abusos excesivos contra los trabajadores, pero sin mediar ningún tipo de acción colectiva que pusiera de manifiesto el sentir de los trabajadores despedidos o transferidos. El espíritu de empresa y de colaboración subordinada de muchos trabajadores, más el arraigado control obrero y sindical, siguió funcionando con los nuevos bríos que le trajeron la flexibilización del trabajo y el discurso desarticulador de la "nueva cultura laboral". El viejo Complejo Ruiz Cortines, en el noreste de la ciudad, forma ahora parte de la zona industrial deprimida que se extiende en Monterrey.

La cesión del control de CYDSA

Ni las desincorporaciones y cierres hicieron menguar la magnitud de la deuda.

⁵¹ Actualmente el grupo se divide en dos segmentos de negocio: productos químicos y plásticos, e hilaturas para manufacturas textiles.

⁵² *Informe*, 2005, p. 25.

Por su parte, la dirección de la empresa mantuvo su renuencia para ingresar a la ley de concurso mercantil (bancarrota). Así, y en medio de una serie de reestructuraciones de deuda que no resolvían las demandas de los tenedores de bonos, estos –en su mayoría entidades bancarias extranjeras– se organizaron en 2003 en un consorcio como medida de presión para acelerar el pago de la deuda. Un efecto importante fue el apremio para la venta de activos de la otrora estratégica actividad textil, que continuaba perdiendo dinero. Esta acción, más la evidencia del agotamiento de activos posibles de vender, culminó a mediados de 2004 en un convenio en el cual los principales accionistas de CYDSA accedían transferir a los tenedores de bonos 60% del capital de la empresa. A decir de casas consultoras: "La operación marca una etapa clave. Es la primera vez que los tenedores internacionales de bonos obtienen la mayoría del capital de una compañía mexicana, inscrita en la bolsa, como parte de una reestructuración de deuda."⁵³

La reestructuración incluyó la liquidación de todas las operaciones no rentables, la eliminación de la mayoría de costos indirectos, y el nombramiento de un nuevo consejo de administración, que concluyó un proceso de transformación del mismo desde 2000. En cinco años la dirección del grupo fue mutando de un consejo de acentuado carácter localista a otro compuesto por expertos financieros, reconocidos consultores de empresas y elementos con carrera en el sector público (véase anexo).

⁵³ *The Wall Street Journal*, reproducido por *El Norte*, 7 de junio de 2004.

Colofón

En quince años, entre 1985 y 2000 (antes de iniciar la desestructuración del corporativo), el corporativo CYDSA casi duplicó el valor de sus activos de 720 000 000 dólares a 1 275 000; pero también duplicó sus pasivos de 442 000 000 de dólares a 833 000 000; sus ventas apenas pasaron de 507 000 000 a 835 000 000 de la misma moneda, y su utilidad neta pasó de 61 000 000 en 1985 a una utilidad negativa de 78 000 000 de dólares en 2000. Las divisiones con más bajo rendimiento fue la química por la sobreoferta mundial de productos de PVC y la textil, que simplemente continuó sin despegar.

Finalmente, las distintas estrategias para convertir a CYDSA en una empresa capaz de integrarse eficazmente a la competencia abierta y global no lograron el éxito pronosticado por las sucesivas direcciones del grupo. De hecho, el fracaso de las mismas se concreta en la realidad de un grupo empresarial que hoy detenta menos de un tercio de las subsidiarias que llegó a controlar. De manera ejemplar, la actual estrategia refleja la propia involución corporativa: buscar provecho de los competidores asiáticos que más los afectaron en la producción textil. Ahora, se proponen centrar su fortaleza en la venta de materias primas para la industria manufacturera china. A finales de los años setenta, CYDSA era uno de los dos mayores proveedores de fibras sintéticas para la industria textil nacional; 35 años después regresa al mismo punto, pero ahora con más competidores que no sólo buscan vender sus hilos a la industria china, sino que también le disputan el mercado interno.

CONCLUSIONES

Los límites de la globalización

La dura competencia globalizada evidencia los alcances de estrategias de competencia incorrectas que pueden frenar la historia de cualquier empresa, aun de aquellas consolidadas y de larga data. El tiempo que le llevó a CYDSA pasar de ser un fuerte conglomerado de dirección familiar a un reducido grupo de empresas controlado por acreedores internacionales fue el mismo, por ejemplo, que le llevó a GRUMA llegar a ser la principal productora y comercializadora de alimentos de maíz y a CEMEX la tercera cementera del mundo. Aunque todas crecieron altamente endeudados, conviene sopesar que la primera optó por la estrategia de diversificación productiva, en tanto que las segundas lo hicieron especializándose en sus actividades productivas de origen, ubicadas en sectores de menores contingencias de mercado, y sin descuidar el componente tecnológico y logístico.

Experiencia empresarial y protección del Estado

El caso del grupo químico lleva a la reflexión respecto a los límites de las capacidades empresariales cuando el modelo económico pasó de uno protegido a otro de competencia abierta. Puede cuestionar la pretendida autonomía del sector empresarial privado que creció dentro de un modelo de desarrollo que generó todo un sistema de dependencias frente al Estado, incluyendo a los empresarios. Y de manera particular este descalabro —que por otro lado no deja de ser parte de si-

tuciones posibles en toda actividad empresarial— abona al estudio crítico del particular discurso de ensalzamiento del espíritu empresarial en esta región del noreste, pues fue el consejo de administración de CYDSA el único que llegó a reunir hasta el año 2002 a los más destacados capitales de la industria regiomontana.

La estrategia de integración fallida

CYDSA encontró sus límites en un crecimiento altamente endeudado dentro de una actividad de altos riesgos como la petroquímica. Asimismo, decidió integrarse a la competencia global con un negocio que le era poco conocido (el textil como cadena de valor), que coincidió con un momento delicado en la vida empresarial como fue el cambio de dirección ejecutiva. No obstante las fuertes inversiones, la incorporación de tecnologías blandas para elevar la productividad laboral y de la amplia política de alianzas estratégicas para aprovechar el nuevo tipo de protección que suponía el TLCAN, no fue suficiente para no ser arrollados por otros competidores, incluidos los vecinos del norte que no sólo abrieron sus puertas al comercio con China e India, sino con la inversión directa en México en la maquila del vestido.

Empresa quebrada... pero con paz laboral

La drástica contracción de activos de CYDSA mermó la plantilla laboral que llegó a ser de casi 15 000 empleados para quedar en poco más de 3 000. Ya por cierre o venta de establecimientos, fueron miles de obreros y empleados los que sufrieron directamente la desestabilización

económica y familiar. Y acorde con el carácter subalterno de los sindicatos de empresa, el de CYDSA adherido a la Federación de Trabajadores de Sindicatos Autónomos (FTSA) no presentó ningún tipo de resistencia colectiva al cierre de la mayoría de sus plantas en Monterrey; no hubo ningún intento de movilización sindical, ni declaración pública alguna para defender las fuentes de empleo. Con la desestructuración en Monterrey del Complejo Ruiz Cortines, desapareció una importante fuente de empleo manufacturero. La unilateralidad del cierre de plantas evidencia la ausencia de políticas públicas consensuadas tripartitamente que atiendan el paso de una economía industrial a otra que paulatinamente se terciariza. Una de las secuelas de lo anterior es la subutilización irresponsable de una numerosa fuerza de trabajo fabril altamente calificada, que difícilmente podrá incorporarse en condiciones salariales dignas al mercado de trabajo formal. Paradójicamente de esta otrora empresa familiar, lo único que quedó a salvo fue la fortuna familiar de los antiguos propietarios, gracias a la utilización de recursos de financiamiento externos que evitan las antiguas prácticas empresariales de inversión de utilidades directas.⁵⁴

⁵⁴ Basave, *Grupos*, 1996.

Anexo. Cambios en el Consejo de Administración de CYDSA, 1998 y 2005

1998	Cargo	2005	Cargo
Tomás González Sada	Presidente del Consejo de Administración y director general de CYDSA	Tomás González Sada	Presidente del Consejo de Administración y director general de CYDSA
Pablo González Sada	Director general de Operaciones de Empaque y Desarrollo Tecnológico de CYDSA		Presidente y director general de Uniexcel Chemical Solutions
Andrés M. Sada Zambrano	Ex presidente del Consejo de Administración de CYDSA	Herminio Blanco Mendoza	Ex secretario de Comercio y Fomento Industrial y ex jefe de la negociación del TLCAN. Miembro del Consejo Asesor Internacional de Mitsubishi Corporation y de las juntas directivas de Grupo Financiero Banorte, Mittal Steel US y del Banco Latinoamericano de Exportaciones
Fernando Sada Malacara	Ex presidente ejecutivo de CYDSA	Roberto W. Chandler Jr.	Consultor de empresas. Ex director del Grupo Financiero Banorte
Adrián Sada González	Presidente del Consejo de Administración del Grupo Vitro		Presidente del Consejo de Administración del Grupo Vitro
Dionisio Garza Medina	Presidente del Consejo de Administración y director general del Grupo Alfa	Armando Garza Sada	Director de Desarrollo del Grupo Alfa
Alejandro Garza Lagüera	Fundador de las empresas La Moderna y Pulsar Internacional		Miembro del Comité Ejecutivo de Desarrollo Inmobiliario Omega, S. A. de C. V.
Lorenzo H. Zambrano Treviño	Presidente del Consejo de Administración y director general de CEMEX	Ricardo Guajardo Touche	Ex presidente del Consejo de Administración de Grupo Financiero BBVA-BANCOMER. Miembro del International Capital Markets Advisory Committee del Federal Reserve Bank of New York. Consejero de FEMSA, Alfa,

José Antonio Fernández Carbajal	Director general del Grupo REMSA	Alberto Mulás Alonso	El Puerto de Liverpool, Grupo Bimbo y Grupo Aeroportuario del Sureste Socio Fundador de CRESCE Consultores, empresa orientada a Consultoría Financiera de Proyectos. Consejero del Banco Nacional de Comercio Exterior
Eugenio Clariond Reyes-Retana	Presidente ejecutivo del Grupo IMSA	Federico Patiño Márquez	Director general adjunto de Banca de Inversión de Nacional Financiera
Alberto Santos de Hoyos	Presidente del Grupo Santos y senador de la República	Mario Laborín Gómez	Presidente del Consejo de Empresas Santos
Adán Elizondo Elizondo	Comisario propietario y ex director general de Operaciones de CYDSA	Alejandro Von Rossum Garza	Director general de Nacional Financiera y miembro del gabinete presidencial mexicano. Miembro del Consejo de la Bolsa Mexicana de Valores
Gerardo Sada Zambrano	Ex presidente y ex director general de Vitro-Vidrio Plano	Humberto Jasso Barrera	Director general de la División Química de Grupo CYDSA
Rodolfo Gracia del Bosque	Director general jurídico y secretario del Consejo de Administración de CYDSA		Director general corporativo de Grupo CYDSA. Miembro de la oficina de la presidencia de CYDSA
Juan Francisco Muñoz Terrazas	Consejero de CEMEX, Vitro y Fomento Bursatil		Secretario del Consejo de Administración de CYDSA
Antonio Madero Bracho	Fundador y presidente ejecutivo del Consejo de Administración de San Luis Corporación		
Javier López del Bosque	Presidente de Operaciones y vicepresidente del Consejo de Administración de Grupo Industrial Saltillo, (GIS)		

Fuente: *Informe*, 1998; *Informe*, 2005.

FUENTES CONSULTADAS

Documentos de CYDSA

- Informe anual a los accionistas*, 1994, 1997, 1998, 1999, 2002, 2003 y 2004.
- Informe anual a la Bolsa Mexicana de Valores*, 2001 y 2005.
- Panorama*, revista interna para los trabajadores.
- Nosotros*, revista interna para los trabajadores.
- Portal de Internet: <<http://www.cydsa.com/Espanol/index.htm>>.

Periódicos

- El Financiero*, Monterrey.
- El Norte*, Monterrey.

Bibliografía

-Alba, Carlos, "Las regiones industriales y los empresarios de México" en Cristina Puga y Ricardo Tirado (coords.), *Los empresarios mexicanos, ayer y hoy*, El Caballito, México, 1992.

-Basave Kundhart, Jorge, *Los grupos de capital financiero en México (1974-1995)*, El Caballito, México, 1996.

-Bucay, Benito, "Apuntes de historia de la química industrial en México", *Revista de la Sociedad Química de México*, vol. 45, núm. 3, julio-septiembre de 2001, México.

-Castañeda, Gonzalo, *La empresa mexicana y su gobierno corporativo. Antecedentes y desafíos para el siglo XXI*, Universidad de las Américas Puebla/Alter Ego Editores, México, 1998.

-CEESP, *Modernización y productividad. El reto urgente para la industria mexicana*, Diana, México, 1988.

-Cerutti, Mario, Isabel Ortega y Lylia Palacios, "Empresarios y empresas en el norte de México. Monterrey: del Estado oligárquico a la

globalización", *Revista Europea de Estudios Latinoamericanos y del Caribe del CEDLA*, núm. 69, octubre de 2000, Holanda.

-Chudnovsky, Daniel, Bernardo Kosacoff y Andrés López, *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, FCE, Argentina, 1999.

-Garza Malo, Mónica de la, "El problema de la integración y eslabonamiento de la industria mexicana" en Antonio Argüelles y José Antonio Gómez Mandujano (comps.), *La competitividad de la industria mexicana frente a la competencia internacional*, FCE/NAFINSA, México, 1994.

-Ginebra, Joan, *Las empresas familiares. Su dirección y su continuidad*, Panorama, México, 1997.

-Guillén Romo, Héctor, *El sexenio del crecimiento cero. México, 1982-1988*, Era, México, 1990.

-Mendirichaga, Rodrigo, *La Cámara Industrial de Nuevo León, 1944-1988*, Emediciones, Monterrey, 1989.

-Palacios Hernández, Lylia, "Flexibilidad laboral y gran industria de Monterrey" en Mario Cerutti (coord.), *Del mercado protegido al mercado global, Monterrey 1925-2000*, Trillas/UANL, México, 2003.

_____, *Respuestas regionales a la globalización: capitalismo familiar y cambios en las relaciones laborales en Monterrey*, Universidad de Utrecht, Holanda, 2004.

-Secretaría de Programación y Presupuesto/Gobierno del Estado de Nuevo León, *Cifras de Nuevo León*, México, 1981.

-Sotelo Valencia, Adrián, *Globalización y precariedad del trabajo en México*, El Caballito, México, 1999.

-Varios, *Pensamiento empresarial mexicano*, Avance Editorial, Monterrey, 1974.

-Vizcaya Canales, Isidro, *Los orígenes de la industrialización de Monterrey*, Archivo General del Estado de Nuevo León (edición revisada), Monterrey, 2001 [1969].