



COLEGIO DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
Licenciatura en Ciencia Política y Administración Urbana

**La inserción de CEMEX en el proceso globalizador: estrategias
empresariales y políticas en la adaptación a la modernización durante la
transición del modelo interventor al neoliberal (1982-2000)**

TRABAJO RECEPCIONAL
PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN
CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN URBANA

PRESENTA:

MINERVA ANGELICA SILVA LEÓN

Director de trabajo recepcional

Dr. Martín Mateo Vázquez Sandoval

Ciudad de México, Agosto 2016

SISTEMA BIBLIOTECARIO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LA CIUDAD DE MÉXICO COORDINACIÓN ACADÉMICA

RESTRICCIONES DE USO PARA LAS TESIS DIGITALES

DERECHOS RESERVADOS[©]

La presente obra y cada uno de sus elementos está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor; por la Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, así como lo dispuesto por el Estatuto General Orgánico de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México; del mismo modo por lo establecido en el Acuerdo por el cual se aprueba la Norma mediante la que se Modifican, Adicionan y Derogan Diversas Disposiciones del Estatuto Orgánico de la Universidad de la Ciudad de México, aprobado por el Consejo de Gobierno el 29 de enero de 2002, con el objeto de definir las atribuciones de las diferentes unidades que forman la estructura de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México como organismo público autónomo y lo establecido en el Reglamento de Titulación de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

Por lo que el uso de su contenido, así como cada una de las partes que lo integran y que están bajo la tutela de la Ley Federal de Derecho de Autor, obliga a quien haga uso de la presente obra a considerar que solo lo realizará si es para fines educativos, académicos, de investigación o informativos y se compromete a citar esta fuente, así como a su autor ó autores. Por lo tanto, queda prohibida su reproducción total o parcial y cualquier uso diferente a los ya mencionados, los cuales serán reclamados por el titular de los derechos y sancionados conforme a la legislación aplicable.

Agradecimientos

Doy gracias a Dios por guiarme en mi camino día a día a toda mi familia porque fueron un pilar fundamental, apoyándome en los momentos de debilidad y conflicto, pues sin el apoyo de ellos este proyecto de mi vida no hubiera sido fácil.

Agradezco infinitamente a quien dirigió esta tesis, al Doctor Martin Mateo Vázquez Sandoval que con su conocimiento, paciencia y dedicación me permitió en esta ocasión a la elaboración de mi proyecto de vida.

Un agradecimiento a la noble institución que me brindó la oportunidad de graduarme como Licenciada en Ciencia Política y Administración Urbana, a mi querida alma mater UACM por todo su apoyo incondicional y sobre todo por el apoyo económico que me brindó para la impresión y/o empastado de mi trabajo recepcional.

Agradezco especialmente a mis lectores la Dra. María del Pilar Padierna, Mtro. Marco Aurelio Barrios, Dr. David Vázquez y al Dr. Abel Villarreal, porque sin su conocimiento, los consejos y el tiempo que dedicaron para cumplir mi objetivo, esta tesis no se hubiera concluido triunfantemente.

Dedicatoria

Dedico esta tesis de manera especial a mi esposo Guillermo, pues tú fuiste la inspiración para la construcción de este proyecto de mi vida profesional, fuiste la base principal de responsabilidad y deseos de superación, en ti se reflejan mis triunfos y hoy sin duda alguna eres y seguirás siendo el motor de mi vida.

Mi hija Natalia fue un cimiento principal para la construcción de este proyecto de vida, sentó las bases de responsabilidad y dedico mis triunfos a ella. Mis padres sin duda alguna fueron las personas que con su apoyo incondicional y la calidez de la familia hicieron que mi reto profesional se cumpliera al máximo y agradeceré infinitamente.

Dedico con todo mi amor y respeto a la familia León y Nuñez por motivarme y darme la esperanza de lograr perfectamente lo que anhele desde un principio, me ayudaron hasta donde era posible incluso más que eso.

Muchas gracias, familia.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....3

Capítulo I. Del proteccionismo a la globalización.

- 1.1 Del proteccionismo a la globalización; antecedentes del cambio.
- 1.2 De la dependencia petrolera a la Crisis de 1982.
- 1.3 El paradigma neoliberal; del GATT al TLC la nueva apertura comercial.
- 1.4 La inserción de México a la globalización.

Capítulo II. Cemex como entidad empresarial.

- 2.1 Concepto de Organización y su relación con la Administración: caso CEMEX.
- 2.2 La Organización de los grupos empresariales: importancia del CCE y el CMHN.
- 2.3 Empresarios y Empresas del CCE y el CMHN: Lorenzo Zambrano y CEMEX.

Capítulo III. Estrategias empresariales y políticas en la era de la Globalización.

- 3.1 Estrategias de Cemex para insertarse al proceso globalizador.

Capítulo IV. Adaptación y modernización de CEMEX.

- 4.1 Trayectoria y vinculación familiar de Lorenzo Zambrano.
- 4.2 La adaptación del modelo neoliberal en México y la aplicación en las empresas nacionales: caso Lorenzo Zambrano Treviño y CEMEX.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, son varias las empresas mexicanas que han sobresalido a nivel nacional como internacional, cobrando mayor fuerza el fenómeno de la globalización dentro de los mercados, por tal motivo, se tomó como ejemplo la empresa Cementos Mexicanos, en adelante (CEMEX), la cual sobresalió a nivel mundial y conocer cuáles fueron las estrategias que usó para tener un lugar privilegiado a nivel empresarial es de suma importancia para conocer su inserción al proceso globalizador.

El objetivo central de la investigación consiste en hacer un análisis descriptivo de la inserción de CEMEX al proceso globalizador, a partir del estudio de las estrategias empresariales, políticas en la adaptación a la modernización durante la transición del modelo interventor al neoliberal (1982-2000).

Es preciso conocer cómo fue la inserción de México a la globalización ya que este fenómeno nos mostrara la manera en que el crecimiento del mercado interno figuro como un factor importante para que los negocios de los grandes empresarios pudieran insertarse en mercados externos, a todo esto, la idea que plantea Octavio Ianni¹ acerca del fenómeno de la globalización nos ayudara a comprender a qué se refiere dicho concepto:

Es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de

¹Octavio Ianni, uno de los más importantes pensadores Latinoamericanos sobre la globalización. En los últimos años sus áreas de trabajo enfatizaban cuestiones sobre la sociedad brasileña y el análisis de la globalización. Dentro de su país, Ianni ofrecía regularmente agudos análisis, cuestionando decididamente desde una perspectiva de izquierda las estrategias de corte neoliberal. Falleció en Brasil el pasado 4 de abril. Ianni, de 77 años, integró los primeros grupos de sociólogos brasileños formados bajo la influencia de Florestan Fernandes en la Universidad de Sao Paulo, desarrollando una larga carrera académica y un estilo agudamente incisivo. Información tomada de : <http://globalizacion.org/2004/04/fallecio-octavio-ianni-destacado-analista-de-la-globalizacion/>

una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global (1998,23).

En el caso mexicano, la globalización arrancó con un proceso de estabilización económica, de reformas estructurales y de modernización apoyándose en la firma de los tratados comerciales como **la adhesión de México al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio, en adelante (GATT) en 1986, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, en adelante (TLCAN), con Estados Unidos y Canadá en 1994**, por mencionar los más importantes y como resultado de este cambio, las empresas nacionales lograron fortalecer sus exportaciones totales tal como lo hizo la empresa CEMEX.

Cementos mexicanos es un ejemplo de las empresas mexicanas que se han posesionado en el mercado internacional como líderes en sus áreas de negocio, bajo esta perspectiva los grandes empresarios y dueños de los principales medios de producción aprecian a CEMEX como el modelo de su éxito y digno de reproducir. Para la clase política esta empresa “ha puesto el nombre de México en alto” al ubicarse como la tercera empresa cementera más importante a nivel mundial. La reputación mundial de CEMEX ha llevado a las diferentes administraciones del Estado a justificar a las empresas públicas después de su privatización, a incentivar las inversiones del capital privado y ofrecer un país al extranjero como lugar atractivo para acumular fortunas.

Parecería que el éxito obtenido en CEMEX se debiera a cualidades empresariales muy bien pensadas, a estrategias propias de la administración e ingeniería financiera. Para comprender "la hazaña" de la empresa se tienen que advertir otras perspectivas que vayan más allá de la mera visión empresarial y de los intereses de la clase política. En este sentido resulta trascendental considerar las condiciones en las que la cementera mexicana se insertó al proceso globalizador.

Lo que la presente tesis propone; es analizar las estrategias empresariales, políticas y adaptación a la modernización que CEMEX utilizó para poder competir con empresas de talla mundial, convirtiendo este análisis en nuestra pregunta principal la cual dará relevancia a nuestro objetivo de la investigación.

Conocemos que la inserción de México a la globalización se dio por medio del cambio del modelo económico interventor al neoliberal, y que gracias a esto, empresas como CEMEX aprovecharon la coyuntura para insertarse al orden global de los negocios, pero describir las estrategias que dicha empresa operó para convertirse en una transnacional, es un escenario que se mencionara a continuación para plantear la siguiente hipótesis que no es más que describir las estrategias que la cementera ocupó para ser una empresa global:

Dentro de las “estrategias empresariales” se encuentra la posesión tecnológica, ésta fue la base elemental para generar mayor competencia, el garantizar más demanda en los productos y servicios de la empresa. Por otro lado, la productividad implicó que a partir de la posesión de la infraestructura utilizada se logró un volumen mayor de producción, este requisito le permitió a CEMEX mantener un progreso de concentración económica. Asimismo se consiguió ejercer el dominio y control del mercado interno y con el monopolio se obtuvo un avance agresivo en el plan de negocios; en seguida se enfocó en el proceso de transformación y en operaciones de innovación. En cuanto a los productos y servicios, las creaciones de estos fueron novedosas para insertarlos al mercado aprovechando el avance tecnológico que la empresa logró.

Por el lado de las “estrategias políticas”, la correlación con el Estado comenzó a labrarse desde mediados del siglo XIX en el proceso de modernización en la zona del norte del país. Fueron las relaciones de los directores de CEMEX con organizaciones empresariales el Consejo Coordinador Empresarial, en adelante (CCE), y el Consejo Mexicanos de Hombres de Negocios, en adelante (CMHN), lo

que permitió sacar provecho de las coyunturas. En este sentido la crisis económica de 1982 permitió tener beneficios de largo alcance, estos resultados se percibieron en el gobierno de Vicente Fox, en el contexto de la apertura electoral los empresarios financiaron las campañas electorales de los partidos políticos tanto al Partido Revolucionario Institucional, en adelante (PRI), y de manera especial al Partido Acción Nacional, en adelante (PAN), en los sexenios de Miguel de la Madrid Hurtado, Carlos Salinas de Gortari y Ernesto Zedillo. La llegada de Vicente Fox Quesada al poder fue la culminación de los propósitos políticos empresariales, ya que los grupos impusieron sus intereses y a su vez usadas como tácticas sustanciales para extender al Estado sus necesidades.

Con todos estos logros, CEMEX comenzaba a adaptarse a la modernización, recordemos que no fue un camino fácil y aunque esta contaba con colaboradores expertos, la fase de adaptación a la modernización de la empresa no sucedió de la noche a la mañana, sin embargo Zambrano y su “Grupo corporativo” llevaron a la cementera regiomontana a orientarse en los mercados con mayor demanda y sobre todo a enfocarse en la producción de su único producto que era el cemento, el cual se fue perfeccionando con el paso de los años convirtiéndolo en su estrategia más valiosa de adaptación a la modernización.

Es necesaria esta investigación porque nos permitió conocer los factores que llevaron al Estado a favorecer la expansión de este tipo de empresas durante el proceso de la transición del modelo interventor al neoliberal, de esta manera resulta primordial conocer la manera en que CEMEX contendió con las multinacionales por un lugar privilegiado, así como explicar los mecanismos nacionales e internacionales que dicha empresa direcciono.

La metodología usada en el presente trabajo, fue mediante el uso del enfoque cualitativo y cuantitativo, el enfoque cualitativo consistió; en describir los fundamentos que permitieron a cementos mexicanos a ser un conglomerado que por medio de una gama de estrategias logró ser parte del mercado internacional,

recordemos que el enfoque cualitativo nos brinda mayor riqueza interpretativa al análisis para la comprensión de la realidad.

El enfoque cuantitativo nos permitió medir el tamaño de la empresa, es decir se unifico la información de las diversas variables de la investigación a través de sus respectivos indicadores con el propósito de dar a conocer cómo cambio el tamaño de la cementera mexicana desde sus inicios hasta la actualidad.

La técnica de investigación utilizada para la integración y estructura del trabajo es documental siguiendo una línea de tiempo, en la cual se analizaron las estrategias utilizadas por la cementera mexicana durante la transición del modelo interventor al neoliberal (1982-2000).

El trabajo de investigación se realizó con la estrategia extensiva, pues al tener solo una variable que fue CEMEX, arrojaron muchas unidades que fueron las estrategias empresariales, políticas en la adaptación a la modernización que usó la empresa para ser parte de la globalización, dichas propiedades consintieron en explicar cada una de ellas.

El proyecto se problematizara con argumentos de diferentes autores, pues a pesar del análisis académico que han constituido todo un lenguaje en la economía y la diversidad de corrientes de pensamiento que sostienen autores como William Lazonick², Joshep Schumpeter³, Thorstein Veblen⁴.

²William Lazonick (1991) en su obra **El declive económico americano** nos relata los orígenes de la actividad empresarial en Inglaterra y su expansión en los Estados Unidos y a otros países. La necesidad de explicar esta gestión abrió la exigencia de elaborar estudios para comprender la función de los hombres de negocios. El interés por su trayectoria y la forma en la que acumularon sus fortunas.

³ Schumpeter introduce diversos conceptos como: innovación, competencia y monopolio. Dentro de la problemática que estudia están los temas del desarrollo económico y el comportamiento cíclico. Además, justifico la esencia del espíritu empresarial, sostuvo que el progreso técnico era resultado de la competencia. Este autor nos brinda un amplio panorama sobre la evolución teórica-histórica del empresario, entre sus obras más importantes es la "Teoría del desenvolvimiento económico en el año de 1911, y

El estudio de empresas y empresarios en México ha sido progresivo desde 1970, el aumento del número de estudios en autores como Stephen Haber,⁵ Carlos Marichal⁶, los trabajos regionales de Mario Cerutti⁷, que han enfatizado el análisis y exploración sobre los propietarios y las familias predominantes del Norte del país, esencialmente en Monterrey N.L. Igualmente las investigaciones de

Capitalismo, socialismo y democracia en 1941. La aportación de Schumpeter fue influyente para diferentes economistas que comenzaban a trabajar este tipo de artículos: <http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/49/5-Original-Bety.pdf>

⁴**Thorstein B. Veblen (1857-1929)** vinculado a la Economía Evolucionista, se refirió a la trayectoria y principio de variación, a los hábitos y a la aptitud y adaptación, tomo ideas de la biología, como la selección natural Darwinista y las aplicó a las empresas. También estudió la crisis del pensamiento, a las metáforas transferibles de la biología de la economía. Además, retomó ideas de Schumpeter en cuanto a incorporar las innovaciones y el avance tecnológico como crecimiento a largo plazo.

⁵Stephen Haber. (politicalinstitutions and economicgrowthlatinamerica. essays in policy, history, politocaleconomy “las instituciones políticas y el crecimiento económico latinoamericano. Ensayos en la política, la historia, la economía política”. El fin del siglo y el proceso de modernización del as empresas mexicanas, incluidos los textiles, es el eje del analiza del Haber, para quien el proceso de integración de la economía mexicana al mercado mundial es la causa principal de la industrialización. Con esta perspectiva apoya la tesis clásica de lo que llama la teoría del crecimiento económico.

⁶Historia de las grandes empresas en México, 1850-1930. Carlos Marichal, Mario Cerutti. Universidad Autónoma de Nuevo León. 1997. Colección de ensayos realizados por 11 especialistas en historia económica que abordan el estudio de las empresas privadas más grandes de México entre 1850 y 1930. Los trabajos analizan la evolución de los bancos, las empresas mineras de plata, las empresas de hierro y acero, las compañías jaboneras, las de obras públicas y las más destacadas en los sectores agroindustriales, textil y del petróleo.

⁷Propietarios, empresarios y empresa en el norte de México: Monterrey: de 1848 a la globalización. Mario Cerutti. Siglo XXI, 2000. La historia económica y empresarial del norte de México, analizada desde el caso de Monterrey, ciudad ubicada a 200 kilómetros de Texas, ha logrado sobresalir en el contexto mexicano contemporáneo. Investigaciones de este tipo son las que dieron lugar a Cerruti para realizar sus obras como las de: Propietarios, empresarios y empresas en el norte de México: Monterrey 1859-1910, y el de Burguesía e industria en América Latina y Europa Meridional por mencionar algunos. El examen contempla a las familias más poderosas de México, linajes que se vincularon a sus empresas en monopolios como base para la extensión en famosas multinacionales.

Ricardo y Ángeles Pozas⁸ y Matilde Luna⁹ han impulsado el análisis de las elites empresariales desde la perspectiva del cambio en la economía global.

Sin embargo, falta mayor análisis de las empresas y empresarios incrustados en los cambios que han tenido que efectuar para poder insertarse al proceso globalizador. De esta manera el estudio de CEMEX resulta primordial para conocer la manera en la que este negocio contendió con empresas de gran tamaño, cuya proyección geográfica se encuentra repartida entre varios países y son conocidas como multinacionales.

La investigación se encuentra ordenada en torno a cuatro capítulos, los cuales se abordan de la siguiente manera:

El capítulo uno titulado “Del proteccionismo a la globalización” muestra el marco histórico y conceptual en el cual aparecen las definiciones de las variables contempladas en el problema y en los objetivos de investigación, asimismo los términos clave que van a ser usados con mayor frecuencia, esto nos permitirá ampliar las reflexiones teóricas y de análisis del caso de estudio.

Iniciamos con los antecedentes que México tuvo para cambiar su modelo económico de un esquema proteccionista basado en el desarrollo industrial que desde los años cuarenta se había tomado como una opción viable, sin embargo a partir de la década de los setentas dejó de dar los resultados favorables a los empresarios nacionales, en buena medida debido a las características de la tecnología que en ese momento se tenía, ya que era escasa y de mala calidad por la falta de desarrollo económico y científico que el Estado proporcionaba.

Fue así que para 1982 el panorama proteccionista del país venía desvaneciéndose poco a poco, la apertura al comercio exterior y una economía

⁸Nuevo León en el siglo XX: Apertura y globalización de la crisis de 1982 al fin de siglo Fondo Editorial de NL, 2007.

⁹Jorge Basave y Marcela Hernández (coords.), Los estudios de empresarios y empresas. Una perspectiva internacional, Plaza y Valdés Editores, México, 2007.

abierta fueron las estrategias para apresurar la apertura comercial al exterior. Tales medidas fueron impulsadas en el gobierno de Miguel de la Madrid con el objetivo de vincular el mercado nacional con el internacional, en este sentido se justificaron las medidas neoliberales como la firma GATT y el TLCAN. Además del conflicto de los empresarios con el Estado durante el gobierno de Luis Echeverría, el desgaste del modelo interventor y las crisis petroleras de 1982 representaron los cambios hacia un modelo globalizado, dando fin al proteccionismo mexicano.

Por lo que respecta al capítulo II, muestra un marco conceptual en el cual surgen definiciones de variables que nos permitirán entender el sentido de las entidades empresariales, con el propósito de identificar el tipo de empresas, los sectores a los que pertenecen y al giro comercial al que se dedican. Asimismo el enfoque cualitativo y cuantitativo nos permitió conocer el tamaño de la empresa recordemos que su tamaño a nivel nacional cambio al convertirse en una empresa mundial. Asimismo reconoceremos el tipo de negocio que representa CEMEX.

En este mismo punto describiremos el concepto de organización y su relación con la administración para aterrizar el caso de nuestro interés que es cementos mexicanos. Igualmente, el análisis de las grandes organizaciones de nuestro país es un tema que nos permite vincular los elementos económicos, sociológicos, históricos y políticos que nos ayuda a entender de qué forma los empresarios pertenecen al CCE y al CMHN, de qué forma negocian con el Estado para beneficio de sus empresas y mantienen estable la economía del país.

En cuanto al tercer capítulo, describiremos las estrategias empresariales y políticas que utilizó CEMEX para lograr su objetivo de insertarse al proceso globalizador, vinculando ambas estrategias partiendo desde el modelo interventor al neoliberal. Este capítulo presenta como unidad de observación un ejercicio analítico de la influencia de las variables independientes el cual es el eje central de nuestra investigación.

Para finalizar, en el cuarto capítulo nos enfocaremos a la adaptación y modernización de CEMEX, ya que esta fue una estrategia que tuvo que hacer

para mantener su puesto a nivel internacional. Con el paso de los años la tecnología fue dando pasos agigantados que las empresas tuvieron que adoptar para seguir siendo competitivas y no estancarse en la antigua tecnología.

Otro punto del que analizaremos en este capítulo será de la trayectoria y vinculación familiar de Lorenzo Zambrano Treviño con otras familias, al igual que su vieja familia desde el régimen porfirista crearon empresas y fueron tejiendo redes familiares, las cuales ayudaron para constituir sólidos negocios. También explicaremos los fundamentos del modelo neoliberal y de qué forma fue aprovechado por los empresarios, como Lorenzo Zambrano para convertir CEMEX en una transnacional.

Con esta breve síntesis acerca del proyecto de investigación, se pretende atraer al lector para dar a conocer de qué tratará el proyecto mencionando los puntos más importantes con el fin de hacer más amena la lectura y cautivar de manera inmediata al lector.

I. Del proteccionismo a la globalización; antecedentes del cambio

El impulso del capitalismo se alentó en México desde el porfiriato (1876-1910), cuando las redes del ferrocarril vincularon la economía nacional al mercado internacional, sin embargo, la mayor parte de la producción de mercancías provenían de las materias primas. Fue en este periodo donde se crearon las condiciones para fomentar el proceso de acumulación de capital nacional, el cual continuó siendo alentado por los gobiernos posteriores a la Revolución Mexicana.

El crecimiento económico se sostuvo desde 1917 hasta 1946 durante un periodo de casi treinta años, los gobiernos posrevolucionarios desarrollaron y promovieron una nueva etapa de actividad capitalista al amparo del Estado.

El fortalecimiento del mercado interno y el control de la mano de obra generaron el ambiente para que las inversiones extranjeras se vincularan al capital nacional, el control y explotación de las minas, el petróleo, las operaciones bancarias y el crecimiento en las ramas industriales fueron evidentes. El éxito económico alcanzado en el porfiriato no fue trastocado por los movimientos armados de la revolución, después de 1920 los gobiernos de Obregón, Calles, Cárdenas y Ávila Camacho le dieron mayor impulso a las actividades industriales y agropecuarias.

Si bien la baja temporal de los precios del petróleo, el transporte y la minería, los altibajos de la agricultura, el proceso de industrialización de México se conservó a

pesar del contexto de la crisis económica internacional de 1920 a 1945. En este entorno la población comenzó a emigrar del campo a la ciudad en busca trabajo y estabilidad económica, de esta manera, esta circunstancia siguió impulsando el mercado interno.¹⁰

De igual manera el ambiente de la Segunda Guerra Mundial fue favorable para que los gobiernos posrevolucionarios impulsaran medidas económicas para que tuvieran un fuerte impacto en la consolidación del desarrollo capitalista. La crisis y el enfrentamiento militar entre las superpotencias imposibilitaron la defensa de sus inversiones externas en México, en consecuencia, los bienes de importación se redujeron en nuestro país. También la necesidad de fabricar internamente los productos ante la imposibilidad de adquirirlos del exterior impulsó el sector manufacturero, el modelo de economía hacia adentro y la sustitución de importaciones llevo a los capitalistas nacionales a apoderarse del mercado nacional.

El proteccionismo que le brindo el Estado al capital nacional promovió la vida empresarial, fomento el crecimiento de la industria y esta se convirtió en el eje de la acumulación del capital. El pasar de una economía basada en la agricultura a otra como la industria fue el gran éxito de los gobiernos de la posrevolución. Las acciones de seguir impulsando la iniciativa privada de México se mantuvieron hasta 1970, en este periodo se incrementaron las obras de infraestructura, en especial caminos y puentes, al mismo tiempo la actividad industrial creció y las pequeñas y medianas empresas se despuntaron (González; 2007).

Los gobiernos posrevolucionarios promovieron la expansión y el desarrollo industrial, aunque el modelo de sustitución de importaciones no beneficio a todos los sectores de la economía, ya que amplias regiones agrícolas quedaron desamparadas. La mano de obra se abarató y los campesinos pagaron las

¹⁰ Al respecto se pueden consultar los trabajos de Jean Meyer “México: revolución y reconstrucción en los años veinte”, Alan Knigth “México, 1930-1946” publicados por el ITAM, **De la Revolución Mexicana al desarrollo estabilizador**, 2001.

consecuencias, viéndose obligados a abandonar sus tierras y aceleraron la migración hacia las zonas urbanas rumbo a los Estados Unidos, quedando el campo en crisis y en la miseria.

Para los años sesentas Europa ya se había reconstruido económicamente, nuevas áreas de desarrollo capitalista emergieron, el modelo de sustitución de importaciones ya no garantizó los beneficios esperados, el proteccionismo del Estado provocó falta de competitividad en la mayor parte del sector empresarial. Bajo este contexto, en el gobierno de Luis Echeverría disminuyó el crecimiento económico y aumentó el sector burocrático del Estado, por lo tanto, también su costo económico, al mismo tiempo la explosión demográfica ya no estuvo en armonía con el número de empleos que se requería.

Desde la campaña para la presidencia de México, después del movimiento estudiantil de 1968 y como consecuencia de la tragedia, Echeverría propuso abrir canales de comunicación, anunció un proyecto económico en el cual pretendía corregir los defectos del modelo estabilizador: “el Estado intervendría en todas las esferas de la economía otorgando a la inversión pública un papel relevante para realizar el paso a un nuevo modelo de crecimiento que continuara el ritmo observado en la década anterior, pero corrigiendo sus efectos de desequilibrio social” (Delgado de Cantú, 2003:440).

Para 1972 comenzaron los desacuerdos del gobierno con el sector empresarial, con el fin de reconciliarse con los grupos de izquierda, Echeverría anunció reformas que afectarían a los empresarios por el anuncio de la intervención del Estado en la economía y por la nueva política fiscal, lo cual implicaba competencia del Estado en contra del sector privado y más impuestos. A esta situación se agregó su descontento por las huelgas de parte de los sindicatos de la Confederación de Trabajadores de México, en adelante (CTM), de igual manera la inflación provocó un conflicto por el rescate salarial.

El Grupo Monterrey fue quien mostró mayor descontento con la administración de Echeverría y decidió impulsar un organismo de unidad de todos los empresarios

para defender sus intereses para presionar al gobierno, el resultado fue la creación del (CCE). Este organismo tuvo la preocupación por mantener a flote sus empresas y actuar sobre el proceso económico, arrancar de raíz la crisis que atravesaba el país y acelerar la actuación de la clase empresarial para intervenir en la vida política del país. Así el gobierno de Echeverría creó una fuerte pugna con la clase empresarial, su gobierno populista y demagógico derrochó el gasto público y aceleró el endeudamiento y la inflación en nuestro país.

Después de la Segunda Guerra Mundial la mayoría de los países en desarrollo crecieron regularmente, sin embargo, después de 1971 la ruptura monetaria, el conflicto petrolero (sucedido en 1973) provocó la nueva crisis mundial.¹¹(Aracil, Oliver, Segura, 1998). Esta nueva crisis económica provocó un largo periodo de desempleo, inflación y desequilibrios económicos y financieros que se prolongaron hasta los años ochenta. Por lo que respecta a México, la crisis se agudizó entre 1976 y 1981, la inestabilidad financiera provocó la desintegración productiva y, para resolver dicho conflicto el Estado aumentó el gasto público¹² con el fin de poner en ritmo al conjunto de la economía nacional (González, Aguilar, 1985).

A todo esto, Guillen Romo en su análisis de la crisis económica de México nos menciona lo siguiente:

¹¹La crisis anterior fue en los años treinta, Estados Unidos, Alemania, Italia y América Latina se vieron perjudicadas por la gran depresión, el fin de esta crisis se asoció con la aparición de la economía de guerra durante la Segunda Guerra Mundial. Esta depresión tuvo efectos devastadores, el comercio internacional se vio profundamente afectado, al igual que los ingresos personales, los ingresos fiscales, los precios y los beneficios empresariales. Sin embargo, para los años cincuenta las cosas cambiaron con una nueva etapa de pleno desarrollo económico (Aracil, Oliver, Segura, 1998).

¹²Gasto público: Suma de los gastos realizados por las instituciones, entidades y organismos integrantes del sector público de una economía nacional. Comprende el gasto realizado por el Estado y sus Organismos Autónomos, las Corporaciones Locales, las Empresas Públicas y la Seguridad Social. Por medio del gasto público se trata de dar respuesta, en los países con economía de mercado, a las necesidades de carácter público o colectivo. Información tomada de la página <http://www.economia48.com/spa/d/gasto-publico/gasto-publico.htm>

De 1954 a 1970, México aplicó una política monetaria coherente con la política de cambios, fijando el curso de su moneda en 12.5 pesos por dólar y dejando que los déficits de la balanza de pagos redujeran la base monetaria interior a corto plazo autorizando a la vez un aumento secular de la oferta monetaria de origen interno correspondiente más o menos al crecimiento de la demanda. Sin embargo, de 1971 a 1976, el gobierno mexicano se fijó una tasa de crecimiento de la masa monetaria de origen interno mucho más elevada. El recurso de las reservas de dólares aumentadas por préstamos importantes para volver a comprar los pesos excedentes creados en el interior, no pudieron compensar completamente este crecimiento. El resultado fue un desplome del valor del peso a 24 pesos por dólar en 1976, una inflación interna y la instauración temporal del control de cambios (Guillén, 1984:75).

De tal manera la política monetaria que generó el Estado mexicano cayó en devaluación y déficit. En los años posteriores a la crisis de 1976 el valor de la moneda, el desempleo, el monto del salario y el costo de la canasta básica, presentaron mayor daño a la clase trabajadora. En la década de los ochentas la crisis petrolera originó mayor empobrecimiento de los grupos marginados, al mismo tiempo que la riqueza se concentró en unos cuantos como los empresarios, pues ante el desastre estos se defendieron sacando sus capitales del país.

Echeverría tuvo como candidato a José López Portillo en la sucesión presidencial, el cual fue bien recibido por parte del sector empresarial, sin embargo, estos exigieron que redoblara sus esfuerzos para no caer de nuevo en la inflación y por lo tanto en problemas sociales. De esta manera Portillo se comprometió a poner en marcha un proyecto que mejoraría los problemas socioeconómicos del país.

Por esta razón durante los gobiernos de Luis Echeverría y López Portillo se dieron los primeros pasos de transformación estructural de la sociedad mexicana, las demandas sociales no fueron atendidas en el campo y en la ciudad. De esta manera y ante este panorama no se pudo garantizar el proceso de acumulación propio del modelo estabilizador.

De la dependencia petrolera a la crisis de 1982

Al inicio del sexenio de José López Portillo el auge petrolero logró establecer la confianza con los empresarios, el incremento del Producto Interno Bruto de 1976 a 1981 fue establecido por el crecimiento de la industria de los hidrocarburos a través de un gasto público creciente. Justamente esto generó niveles de derroche muy elevados respaldados en el supuesto de que los ingresos petroleros se mantendrían por largo tiempo en el mercado (Saxe: 2002).

La extracción e infraestructura del petróleo se realizó a través del financiamiento de los empréstitos externos, el endeudamiento trajo consigo el aumento de las tasas de interés, sin embargo, la falta de control sobre las divisas generó una fuga de capitales que fue financiada con el débito público. Para 1981, la situación comenzó a empeorar, los precios del petróleo se redujeron debido a las condiciones externas; el financiamiento de la guerra entre Irán e Irak se hizo inundando el mercado de los hidrocarburos. Este fue el principal detonador de la crisis financiera de 1982, lo cual trajo consigo la elevación de los pagos de la deuda externa. De tal manera, los organismos no petroleros controlados presupuestalmente crecieron en menor proporción de los ingresos petroleros de 1980 a 1983 (Tello: 1989).

A pesar de un auge corto de la economía petrolera, el desplome de los precios llevó al país a la bancarrota. El peso de la deuda externa y la necesidad de recursos que no provinieran del petróleo desvanecieron el panorama proteccionista que en México habían gozado los hombres de negocios. La crisis económica de 1982 mostró la debilidad de la economía basada en el petróleo y un

sector empresarial atrasado para competir internacionalmente, además los desajustes financieros que el gobierno realizó provocaron desequilibrios en la estructura de la productividad: “la corrección de este desequilibrio ha sido uno de los principales objetivos de la política económica instrumentada en el periodo de 1982-1986 fundado en dos aspectos: reducir los egresos y aumentar los ingresos del sector público” (Tello;1989: 165).

La crisis de 1982 y la nacionalización de la banca provocaron nuevamente una ruptura con los hombres de negocios. Así las crisis de 1982 a 1987 mantuvieron los ingresos públicos estancados, debido a los pagos de los intereses de la deuda externa y la falta de recursos provenientes por la baja del precio del petróleo.

El Gobierno Federal inició una política de ajustes en las finanzas públicas concentrándose en el recorte del gasto. Con este arreglo las empresas controladas por el gobierno tuvieron un déficit de 5.6% del PIB en 1981 y en 1986 del 0.3% (Calva, Alarco, 2007). A partir de las crisis de 1982 y 1987, la sociedad mexicana paso por una larga caída de la actividad económica.

Ante esta situación los precios de los productos públicos aumentaron haciendo más severa la inflación que ya se venía dando años atrás, pero que con la caída de los precios del petróleo el índice de la contracción económica siguió subiendo. En consecuencia y bajo este panorama, el resultado que observamos de la crisis petrolera trajo efectos negativos para la economía, la coyuntura agudizó aún más la confianza, la idea de considerar que el precio del petróleo se mantendría por mucho tiempo fue una ilusión. El desplome de la economía, el enojo del sector empresarial manifiesto en la fuga de capitales, el descontento social hizo evidente la vulnerabilidad del Estado ante la dependencia del petróleo.

El paradigma neoliberal; del GATT al TLC la nueva apertura comercial.

En el sexenio de Miguel de la Madrid se tomó la decisión de obtener recursos que ya no procedieran del petróleo, la apertura al comercio exterior implicaría una economía abierta. Ante la crisis el Estado ya no se encontraba en condiciones de asumir la responsabilidad de generar empleos ni mucho menos la riqueza, la mayor parte de los subsidios del Estado se destinaban a la manutención de las empresas paraestatales que funcionaban con números rojos, además la pésima administración de ellas solo enriquecía a los políticos priistas.

De tal manera el encargado del ejecutivo llevó a cabo una política económica para atender el problema de la crisis en la que vivía el país, el planteamiento fue obtener recursos económicos del exterior, este solo se podría lograr a través del impulso del comercio, lo cual implicaba estimular una economía abierta y dejar atrás el proteccionismo.

Con De la Madrid dio inicio la apertura comercial que busco generar un esquema de desarrollo económico basado en el impulso del sector externo, lo cual implicó el control de la inflación. La propuesta envolvió un cambio estructural que tuvo como designio el proceso de modernización, el giro en la política económica dio origen al llamado “neoliberalismo”. De acuerdo con Andrea Revueltas, el modelo de sustitución de importaciones no cumplió todas las expectativas: “el proyecto de industrialización (sustitución de importaciones), eminentemente proteccionista, no logro ir más allá de las primeras etapas” (1993:221). La apertura comercial con el

exterior fue la principal medida que el gobierno de Miguel de la Madrid impulso para que el mercado nacional se incorporara al internacional.

Ante estas políticas económicas nuestro país fue incorporado al desarrollo “mundializado”, al mismo tiempo implicó el fin del proteccionismo. Bajo esta circunstancia de crisis económica, el gobierno mexicano debía garantizar en primer lugar el pago de los intereses de la deuda externa al capital financiero internacional, de esta manera El Fondo Monetario Internacional y El Banco Mundial estructuraron un Plan de Choque para asegurar que este objetivo se avalara, así se perdió soberanía ante la presión financiera internacional. Las nuevas políticas económicas del Estado llevaron a la sociedad a la pobreza, se hizo evidente el enriquecimiento de unos cuantos, los grandes empresarios fueron a final de cuentas quienes se beneficiaron de la apertura comercial y del cambio del modelo económico.

La justificación del ingreso de México al GATT (El Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio) implicó para los grandes empresarios como los dueños de CEMEX, la justificación de un nuevo modelo, la apertura ayudaría a mejorar las condiciones de vida de la mayoría de los mexicanos y la expansión económica contrarrestaría el desempleo. De esta manera el ingreso al GATT¹³ permitiría mayores oportunidades para todos los hombres de negocios, sin embargo, en el desarrollo económico solo favoreció a los grandes empresarios, el beneficio obtenido les permitió vincularse con magnas firmas comerciales a nivel internacional.

El ingreso al GATT llevo a los dueños del capital nacional a compartirlas ganancias del comercio internacional, la apertura mercantil implicó menores restricciones comerciales y reducción de los de aranceles. La adhesión al GATT

¹³ Fue un programa asistido por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), su primera reunión fue en Londres en 1946 y la segunda fue en Ginebra un año después. Fue hasta 1948 cuando el GATT fue firmado por 23 países, dicho acuerdo era clasificado como un tratado de acuerdos comerciales bilaterales que permitía negociar con los países miembros sobre asuntos de índole comercial que funcionaban bajo normas comerciales y arancelarias (Pérez: 2009).

implicó compartir las ganancias del comercio internacional, un mercado globalizado, implicó el fin del modelo proteccionista, la promesa del crecimiento económico hacia afuera fue el incentivo para creer que se podría salir del atraso. La liberación comercial de México se centró en la eliminación parcial de las barreras comerciales y en la reestructuración de orden económico que venía dándose a nivel mundial.

Antes de ingresar al GATT la vinculación de nuestro país con el mercado internacional era mínima, las decisiones gubernamentales para que México se incorporara al GATT estuvieron basadas en argumentos de crecimiento en exportaciones e importaciones de productos originarios del país, sobre todo el intercambio comercial con países industrializados. De esta manera, la incorporación de México al GATT desde la perspectiva del Estado convendría para que los asuntos comerciales fluyeran de manera positiva a favor de la economía nacional. Las empresas nacionales buscaban extenderse y resultaba necesario tener un crecimiento acelerado, ante este nuevo panorama el gobierno mexicano demagógicamente en su discurso manifestó el interés de buscar la modernización de la planta productiva del país.

Fue así que en 1986 México firmó el GATT comprometiéndose a eliminar los precios oficiales y mantener el control directo para conservar temporalmente licencias de importación en algunos productos agrícolas y otros bienes sujetos a programas de promoción industrial. Durante este periodo se inició la política de generar un esquema de desarrollo económico basado en el sector externo y ya no depender del petróleo y controlar la inflación.

Miguel De la Madrid planteó un cambio estructural con miras a la modernización, así pues, comenzó a diseñar la economía por medio de acuerdos internacionales, siempre con el objetivo de impulsar la modernización industrial, en especial de aquellas que estaban en condiciones de poder hacerlo y que podrían mantener considerable participación en los mercados internacionales.

Fue a partir de ese momento que en México arrancó un proceso de reformas estructurales para pasar de una economía relativamente cerrada a una abierta, para desregular la economía basada en la participación del Estado se fomentó la inversión privada, una estrategia de apertura comercial para fortalecer la competitividad industrial e impulsar el crecimiento orientado a la exportación.

Las ventajas y desventajas que México tuvo con su ingreso formal al GATT al ser parte de este organismo se dio la reducción de aranceles, el cual era uno de los principales puntos al que México quería llegar, otro aspecto a favor fue que el país fue tomado en cuenta en los foros internacionales de índole comercial y el trato igualitario con el de otras naciones.

Sin embargo, las desventajas de ingresar a con este tratado comercial fue el temor de pequeños empresarios de verse desprotegidos en sus negocios, consideraron que el ingreso al GATT solo encaminaba a las grandes industrias, de igual manera grupos sindicales se quejaron a través de protestas.

Con todo esto, a finales de 1988 se firmó el llamado Acuerdo Marco en el que se otorgaron facilidades para introducir mercancías de Estados Unidos, así pues, para 1990 se dio una nueva fase de integración a la economía estadounidense y canadiense que más adelante se tratará.

Finalmente, y tras un largo proceso de integración del GATT, nuestro país siguió un cambio en la estructura comercial que en un principio se había planteado como una exigencia que demandaba la modernización del país, abandonar la filosofía del proteccionismo por el libre flujo comercial. La apertura comercial generó cambios estructurales que traerían consigo proyectos encaminados a tener una óptica gubernamental que considerará el proceso de globalización.

El impulso hacia el comercio exterior fue respaldado por medio de acuerdos comerciales, el visto bueno del Fondo Monetario Internacional (FMI) ayudó al

país a hacer frente a sus desequilibrios de pago. Esta negociación ayudó a salir de aquella crisis petrolera que había empeorado la situación económica de México (Burgueño, 1981).

En el mismo sentido la administración de Carlos Salinas de Gortari continuó las propuestas de modernización, propuso cambios dentro de la política interna como en la externa, encaró la crisis y siguió con la apertura externa, negoció el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá¹⁴ (Cocheiro, 1996).

Como la mayoría de los tratados comerciales el TLCAN tuvo como propósito favorecer la apertura comercial de América del Norte a través de la eliminación de las barreras arancelarias del comercio entre Canadá, Estados Unidos y México, además de que estos tres países tuvieran las mismas condiciones de libre comercio y sobre todo crear un respeto de propiedad para dar mayor inversión a los tres países miembros.

México ingresó al TLCAN mediante la apertura comercial: “las medidas liberalizadoras no solo fueron promovidas por el Estado mexicano, sino por el FMI y el BM” (Cuellar, 2005:19). Esta fue una estrategia para que las exportaciones aumentaran y se recuperara la economía del país. El gobierno de Carlos Salinas de Gortari pudo darle continuidad al proyecto creado por Miguel De la Madrid al firmar el TLC, acto que se celebraría bajo el lema de la liberación económica o lo que se le conocía como el neoliberalismo.

¹⁴ Las negociaciones del TLCAN se dieron a principios de los noventa, este acuerdo prometía un desarrollo para la mayoría de los países en especial de los latinoamericanos o en vías de desarrollo. El Tratado de Libre Comercio de América del Norte o TLCAN es un acuerdo comercial celebrado entre los tres países de América del Norte: México, Estados Unidos y Canadá, firmado en noviembre de 1993, aunque fue hasta el primero de enero de 1994 cuando el TLCAN entro en vigor (Vega: 2010).

Dicho concepto se relacionó con las diferentes crisis que América Latina, el concepto fue usado como referente para salir de las depresiones económicas a las que se enfrentaron los países latinoamericanos ante la idea de llevar a cabo un proceso de modernización. Las medidas económicas y las estrategias que se adoptaron fueron de corte liberal para enfrentar los problemas de política económica en los años ochenta (Mendez, Labarthe; 1995).

En este sentido, México busco insertarse en el proceso de la economía mundial a fin de representar los intereses de los grandes empresarios nacionales, la retirada del Estado interventor, la concentración y acumulación de la riqueza en pocos hombres de negocios los convirtió en el motor de la economía. En este sentido demandaron acelerar la apertura al mercado mundial, así se explican los acuerdos comerciales con países desarrollados, la inserción a la era global de los negocios de las grandes empresas conforma el escenario de la firma del TLC, elemento que modificó la estructura económica del país.

México firmó una gran cantidad de acuerdos comerciales, ante estas medidas las comunidades empresariales se mostraron interesadas con el fin de negociar con el gobierno y así proteger sus intereses, sin embargo, para los pequeños y medianos empresarios los resultados de la firma del TLC solo fueron promesas.

Como era de esperarse, los sectores más favorecidos con el TLC los más interesados en tener igualdad al importar y exportar sus productos esperaban un crecimiento económico inicialmente regional, mayor empleo y la apertura comercial que ayudaran a fortalecer a sus empresas en otros países.

A causa de esto, varios estados del norte del país vieron con buenos ojos la apertura al mercado externo, un ejemplo de ello fue Nuevo León: “En todas las ciudades fronterizas de México y los Estados Unidos predominan las empresas maquiladoras, mientras que en Monterrey se han establecido en industrias de cemento, vidrio, petroquímica, productos metálicos, alimentos y bebidas” (López, 2007). La oportunidad de expansión de las empresas nacionales y la posibilidad de insertarse en el proceso globalizador fue el incentivo para la firma del TLC.

Los efectos del TLCAN en México fueron el “crecimiento del empleo, la convergencia de salarios y la productividad de los trabajadores mexicanos respecto a los Estados Unidos y Canadá” (Gambrill, 2006:35). Por estas razones, los grandes empresarios vieron positiva la competencia y la importancia de la calidad que deben tener sus productos para sobresalir en el mercado tanto interno como externo.

Ernesto Zedillo siguió el modelo de desarrollo económico neoliberal al igual que sus antecesores, en su sexenio (1994-2000) comenzó con una severa crisis financiera que le heredó Salinas. Es por eso que durante su primer año Zedillo anunció ajustes a su gasto y al déficit, todo ello para la recuperación económica.

El fortalecimiento real para insertarse dentro de la economía global y abandonar el modelo proteccionista fue el dinamismo de las exportaciones, instrumento que fomentó el crecimiento económico. De los países de América Latina el caso mexicano fue el más notable en insertarse en el comercio internacional: “Cuyas exportaciones de mercancías crecieron vertiginosamente en los últimos cuatro años hasta llegar a 1998 a 117.5 millones de dólares lo que hace a México el mayor exportador del mundo (2,9 % de las exportaciones totales) y séptimo mayor importador del mundo” (Anguiano, 2000).

En suma, podemos decir que la inserción de México a la globalización comenzó a partir de los años ochenta y a pesar de la época difícil en la que se encontró el país, este no dejó de luchar para insertarse a la globalización, ya que la modernización del país estuvo llena de acuerdos financieros, políticos y sociales para que la globalización se pudiera dar por completo.

La inserción de México a la globalización

El crecimiento del mercado interno fue un factor importante para que los negocios de los grandes empresarios pudiesen insertarse en mercados externos. En consecuencia, el país se convirtió en exportador de productos, esto dio como resultado un crecimiento interno y aumento de las ventas al exterior. Para que fuera posible el crecimiento sostenido de las grandes empresas, se dieron a la tarea de buscar ventajas competitivas para competir en el mercado. (Bodie, Merton, 2003)

En este sentido, es preciso hablar de la inserción de México a la globalización, no sin antes explicar que es dicho concepto. Como se mencionó líneas atrás, la globalización económica surgió como una tendencia para fortalecer los negocios de los grandes capitalistas y conducirlos a una mayor monopolización y control internacional de los mercados, empresas e instituciones financieras. Autores como Octavio Ianni¹⁵ menciono que la globalización:

¹⁵Octavio Ianni, uno de los más importantes pensadores Latinoamericanos sobre la globalización. En los últimos años sus áreas de trabajo enfatizaban cuestiones sobre la sociedad brasileña y el análisis de la globalización. Dentro de su país, Ianni ofrecía regularmente agudos análisis, cuestionando decididamente desde una perspectiva de izquierda las estrategias de corte neoliberal. Falleció en Brasil el pasado 4 de abril. Ianni, de 77 años, integró los primeros grupos de sociólogos brasileños formados bajo la influencia de Florestan Fernandes en la Universidad de Sao Paulo, desarrollando una larga carrera académica y un estilo agudamente incisivo. Información tomada de la página: <http://globalizacion.org/2004/04/fallecio-octavio-ianni-destacado-analista-de-la-globalizacion/>

Es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global, la globalización es a menudo identificada como un proceso dinámico producido principalmente por las sociedades que viven bajo el capitalismo democrático y que han abierto sus puertas a la revolución informática, plegando a nivel considerable de liberalización y democratización en su cultura política, en su ordenamiento jurídico y económico nacional, y en sus relaciones internacionales (1998,23).

Desde la perspectiva de Ianni, la globalización fue un fenómeno que ha roto las barreras económicas, políticas, sociales y culturales creando un ambiente de información a lo largo y ancho con otros países, con un carácter de integración económica nacional e internacional, pero también se pretende un ordenamiento jurídico, con esto se refiere a que debe homogeneizar los derechos de la ciudadanía en general.

Desde esta perspectiva, lo positivo y negativo de este fenómeno es que ha tenido muchos seguidores o intelectuales interesados en seguir abordando el tema, sin embargo, hay gente que se opone a la globalización con el argumento de decir que este fenómeno trajo más desigualdad económica, política y social.

A mi juicio, podría estar de acuerdo con esto, pues hay países para los que no está a su alcance el progreso o que se les ha dificultado en comparación con otros países, sin embargo, hay algo que lo rescata, pues la globalización además de profundizar a una serie de desigualdades, este ha traído mayor alcance a las tecnologías de punta, mayor inversión en mercados extranjeros y una apertura cultural y comercial que beneficia a cualquier nación.

En el caso mexicano, la globalización arrancó con un proceso de estabilización económica, de reformas estructurales y de modernización, hay que mencionar que antes era una economía relativamente cerrada, pero al instrumentar una serie de

medidas internas para desregular la economía y fomentar la inversión privada, el país adoptó una estrategia de apertura comercial para fortalecer la competitividad industrial e impulsar el crecimiento orientado a la exportación. Finalmente, México es en la actualidad el país de América Latina que ha firmado el mayor número de acuerdos de libre comercio en el mundo, siendo un país en el que gracias con cuantiosos recursos, los empresarios y el gobierno comenzaron con un renacimiento a la modernidad.

El camino hacia la modernidad del país como bien se mencionó líneas atrás, fue mediante la intervención gubernamental para no caer de nuevo en una crisis económica y empeorar la deuda externa, así como la creación de proyectos que alentaran a los empresarios, la otorgación de créditos, tener libre comercio y una relación más directa con el Ejecutivo para estar al tanto de los asuntos económicos y comerciales que México realizaría dentro y fuera del país, esto con el firme propósito de no desamparar a la pequeña y mediana empresa, aunque cabe señalar que los grandes empresarios como Lorenzo Zambrano eran los más interesados por mejorar y modernizar nuestra nación.

Ahora bien, en México la globalización comenzaba a darse mediante la concentración de la producción, el intercambio comercial, las decisiones, el progreso tecnológico y la riqueza en unas cuantas ciudades y en algunas empresas con el propósito de incrementar la economía nacional. Y como era de esperarse grandes conglomerados como CEMEX, han sido beneficiados por este arranque de modernización, luego de saber que la competencia con otros países primermundistas estaban al margen de la tecnología haciendo más dura la competencia por la calidad de sus servicios y/o productos.

En este sentido, la cementera mexicana tiene factores a su favor, como actualizar sus procesos de producción debido a que ya cuenta con tecnología de punta, factor que logró obtener no solo por su gran equipo de trabajo, sino por la tecnología que hoy en día se tiene, además la forma de ofrecer sus productos ha

sido innovadora por la alta capacitación de sus trabajadores, pues esta empresa desde sus inicios ha tenido la visión de ofrecer al cliente el mejor trato y un mejor producto que día a día ha estado mejorando.

Ante este panorama, las consecuencias de la centralización de la riqueza se han concentrado con mayor fuerza en los países más modernos, trayendo como consecuencia que en los últimos años la sociedad internacional experimente importantes transformaciones por los procesos de mundialización y una creciente interdependencia debido al proceso de globalización. Y como era de suponerse, el resultado ha sido una nueva sociedad mundial y global llena de cambios que exige mayor y mejor calidad de vida, muchas de estas por medio de los productos y servicios. Es entonces cuando las grandes empresas toman mayor relevancia, pues la demanda de esta nueva sociedad exige a los empresarios a la creación de productos innovadores que satisfagan las demandas de la gente como lo ha sabido hacer CEMEX.

Desde la perspectiva de Celestino del Arenal:

La segunda mitad del siglo XX ha traído consigo, como consecuencia especialmente de las dinámicas de mundialización, creciente interdependencia, humanización y globalización, una profunda transformación en la sociedad internacional, dando lugar a la progresiva conformación de una nueva sociedad internacional, muy diferente a la que caracterizó las relaciones internacionales desde la Paz de Westfalia de 1648 hasta el final de la Segunda Guerra Mundial. Este proceso de cambio ha sido paulatino y complejo, por cuanto que en el mismo han incidido diferentes dinámicas con efectos distintos y se ha ido produciendo de forma progresiva desde principios del siglo XX, acelerándose a finales del mismo con la globalización (Del Arenal; 2008,185-186).

Es decir, que la sociedad ha cambiado según el avance de la tecnología, pues ambos factores no serían lo que hoy son, si su forma de pensar no hubiese avanzado, y como resultado ha arrojado transformaciones en el modo de actuar de la gente, el modo de operar de las empresas, así como del comercio y la tecnología.

El fenómeno de la globalización consiste en una creciente interdependencia económica de las naciones, que se ha venido dando a escala mundial y que abarca las 28 economías que el Fondo Monetario Internacional considera avanzadas, 128 países en desarrollo, y 28 que se hallan en transición de economías socialistas que eran a economías de mercado (Saxe: 1999).

De modo semejante, la globalización financiera, es una manifestación de la creciente transición extrafronterizas de bienes y servicios, tecnología y capital que tienen menor grado de obstáculos arancelarios hasta institucionales para la mejora de la ampliación de los mercados a través del comercio. Esto es parte de la adaptación a la modernización, siendo esto de suma importancia para el progreso de un país. Información tomada de la página: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/globalizacion-economica.html>

El fortalecimiento real para que México haya podido insertarse dentro de la economía global, ha sido su dinamismo para las exportaciones, instrumento que fomentó el crecimiento económico, pues de los países de América Latina, México fue el caso más notable en insertarse en el comercio internacional. “cuyas exportaciones de mercancías crecieron vertiginosamente en los últimos cuatro años hasta llegar a 1998 a 117.5 millones de dólares lo que hace México el mayor exportador del mundo (2,9 % de las exportaciones totales) y séptimo mayor importador del mundo” (Anguiano, 2000).

Por lo que respecta a las grandes empresas como CEMEX, la actividad de dicha empresa en los 50 países donde opera, ha representado un factor clave para la economía del país y del crecimiento de su empresa, ya que la cementera se ha visto beneficiada por el impacto de la globalización lo cual traía consigo liberación económica, mayor competitividad, reducción de costos y flexibilidad para ejecutar negocios dentro y fuera del territorio. Otro factor ha sido la demanda del cemento a nivel mundial y gracias al alcance de la tecnología de la empresa, ha logrado satisfacer cada una de las demandas de otros países. En cuanto al crecimiento dentro del territorio nacional tienen que ver mucho el gobierno mexicano, pues el aumento de infraestructura que se ha dado en los últimos sexenios, ha favorecido a la empresa de Zambrano para aumentar sus ventas de su oro gris, tal como lo llamo Rossana Fuentes en su libro que título de la misma manera (Fuentes, 2011).

Por esta razón, el país fue considerado un país emergente¹⁶, ya que después de la crisis financiera de 1982, México tuvo un lento crecimiento económico, pero esté no era el único país considerado como emergente, dado que en la última década del siglo XX se caracterizó por la integración de distintos países en desarrollo para insertarse a la economía mundial. De esta manera, el país decidía suspender temporalmente los pagos de la deuda externa y adoptar un control de cambios y la imprevista nacionalización de la banca ¹⁷comercial privada.

¹⁶País emergente: País que siendo una economía en vías de desarrollo, comienza a crecer con su propio nivel de producción industrial y sus ventas al exterior. De esta manera, aparece como competidor de otras economías más desarrolladas. De todas formas, se denomina economía emergente a la situación de un país en la que se pasa de una economía de subsistencia a una de fuerte desarrollo industrial. Información tomada en:

(<http://www.finanzas.com/que-es-un-pais-emergente>).

¹⁷A fines de agosto la situación ya era insostenible, se requerían medidas prontas que restituyeran el control oficial sobre el sistema financiero nacional. Entonces el presidente López Portillo, debió asumir que las políticas financieras aplicadas habían infructuosas para estabilizar el tipo de cambio, contener la fuga de capitales. Entonces ultimó los detalles de lo que más tarde se supo era la quinta opción, para atajar la crisis financiera de México. Se trataba de una propuesta radical que sigilosamente venía trabajando a pedido presidencial un selecto grupo a cargo de Carlos Tello

Pero, fue hasta 1990 que se dio la conferencia en Washington D.C., el propósito de esta reunión era para analizar el progreso que estaba teniendo América Latina y el Caribe en la aplicación de reformas de corte neoliberal, a lo que ahora conocemos como el Consenso de Washington. Para la década de los noventa hubo cambios significativos para dirigir la economía y la industrialización sobre la base de la situación de importaciones, pues dicho consenso mencionaba que ése era el remedio para que los mercados emergentes como el nuestro logran insertarse al proceso globalizador.

Es decir, el Consenso de Washington procura mantener un modelo más estable, abierto y liberalizado para los países de América Latina, además de encontrar soluciones al problema de la deuda externa que tanto molesta al desarrollo económico de Latinoamérica. De esta manera las reformas que se crearon han sido para cambiar el rumbo de la economía de dicha zona.

Romero señalan que: “México se insertó al proceso globalizador de forma pasiva, es decir, que ha sido por acontecimientos donde el país tuvo influencia o dominio alguno de actores internacionales, al contrario de cuando se ha tenido decisión propia de involucrarse en la globalización se dice que ha sido de forma activa” (2002:169). Asimismo la inserción al proceso globalizador fue efectiva en cualquiera de los casos con algunos tropiezos pero sobre todo beneficiado y apoyado en gran medida por los tratados comerciales con otras naciones.

En definitiva, se pudo observar que la globalización ha sido una realidad que se insertó en la mayoría de los países, muchos de ellos han sido inspirados por naciones altamente desarrolladas que dan claro ejemplo de que una de las estrategias adoptadas para ser competitivos es aprovechar las ventajas de la globalización. En este caso México no se quedó atrás y luchó para poder insertarse y mejor aún permanecer en el proceso globalizador mediante sus

Macías y que consistía en nacionalizar la banca, establecer un control generalizado de cambios y descentralizar el Banco de México (Martínez, 2006; 41).

acuerdos comerciales, el apoyo a sus empresas públicas y privadas y mayor apoyo a la cultura en beneficio a la sociedad en general.

II. CEM

III. EX como entidad empresarial

El concepto de entidad “es una organización o una sección de ella que se distingue de otras organizaciones e individuos como unidad económica independiente. En contabilidad, se señala rigurosamente los límites de las entidades para no confundir sus asuntos entre ellas” (Horngren, Sundem, Elliott, 2000: 150). En este caso, CEMEX es una entidad que por su gran tamaño consta de otras organizaciones como: Cementos Hidalgo, Tolteca, Portlan Monterrey o Southdown Inc. en EU, por mencionar algunos, en el cual sus socios e inversionistas están al pendiente por medio de los informes empresariales para mantener en orden cada uno de sus movimientos.

De esta manera nos damos cuenta de que las entidades empresariales son un factor importante para la economía de cada país, los dueños de los medios de producción para garantizar sus intereses políticos se han organizado como grupos de presión, o como indicó Marx: “el conjunto de las relaciones sociales de producción, y desde luego de distribución, descansan fundamentalmente en el régimen real de apropiación y en la propiedad de los medios de producción” (1985:9).

En efecto la ganancia encuentra su fundamento en el hecho de que, dado el monopolio de los medios de producción, la apropiación y explotación del trabajo

asalariado, la generación de plusvalía es el resultado total del sistema productivo capitalista (Marx, 1865).

Asimismo, el aporte de las entidades empresariales, su crecimiento y desarrollo en cada nación se refleja en la estructura del Producto Interno Bruto, producto de un proceso de acumulación, creación de monopolios y de relaciones económicas y políticas, de una estrecha relación de los dueños de los medios de producción con el estado.

Conocer a qué sector de actividad se dedica CEMEX nos permitirá saber a qué rama pertenece, ya que existe el sector primario, secundario o industrial y terciario o de servicios. De acuerdo a Cementos Mexicanos, esta empresa pertenece al sector secundario y terciario, ya que realiza un proceso de transformación de la materia prima pero también incluye elementos que requieren de la capacidad humana para elaborar trabajos físicos o intelectuales luego de ofrecer asesorías al público al comprar sus productos de construcción.

El tamaño de la empresa es un dato que no hay que dejar de lado, ya que esta nos indicara la importancia que la entidad tiene. Ahora bien, por su gran tamaño y trayectoria CEMEX se ha convertido es una gran empresa que se caracteriza por manejar capitales y financiamientos grandes, cuenta con instalaciones propias, sus ventas son millonarias y tiene miles de empleados con un sistema de administración y operación avanzada tal como se refleja en el siguiente cuadro:

Cuadro 1.0

CEMEX en cifras

Ventas anuales	Presencia mundial de CEMEX	Plantas de cemento, premezclado y agregados	Capacidad de producción de cemento	Distribución geográfica de ventas
\$15,193 millones de dólares	En más de 50 países donde CEMEX tiene presencia	61 plantas de cemento y 12 con participación minoritaria, 1921 de premezclado y 377 de agregados	95.6 millones de toneladas de producción al año	México: 24% *Estados Unidos: 17% *Norte de Europa: 32% *Mediterráneo 12% *América central del sur y el caribe: 12% *Asia: 3%

Datos tomados de la página: www.cemex.com

Como pudo notarse en el cuadro anterior, el tamaño de la empresa y sus ventas anuales, han evidenciado que la presencia de la cementera ha crecido gradualmente, luego de posicionarse en diferentes países del mundo de acuerdo a la información recaudada de la página oficial de CEMEX, la presencia mundial en los últimos diez años se ve reflejada en el siguiente mapa.

Mapa 1.0

Presencia mundial de CEMEX



Fuente: www.cemex.com

La estimación de la demanda de cemento ha crecido a pasos agigantados es diferentes sectores, recordemos que el cemento y sus agregados han servido para la industria, el comercia, la infraestructura y la residencia. En este sentido, el crecimiento local de CEMEX es una muestra de que la demanda local es parte fundamental para dar confianza a otros países de usar la marca CEMEX para el

uso de los sectores que se mencionaron líneas atrás. Así pues, la gráfica siguiente muestra datos de la demanda del cemento en el país.



Gráfica realizada con datos proporcionados de: www.cemex.com

La propiedad del capital es una herramienta que nos permite saber si estamos hablando de una empresa privada o pública, en este sentido CEMEX es una empresa privada por el simple hecho de que el capital con el que cuenta está en manos privadas y no pertenece al Estado, Lorenzo Zambrano quien fue Presidente del Consejo y Director General Ejecutivo de CEMEX y su equipo directivo que consta de once integrantes son los encargados de la dirección y ejecución de diferentes áreas administrativas y financieras de la empresa.

El ámbito de actividad que tenía CEMEX ha ido cambiando a lo largo de su trayectoria, es decir, una empresa puede variar su ámbito de actuación porque de ser un productor local llegó a ser un productor multinacional. En este sentido, Lorenzo Zambrano y sus colaboradores lograron colocar a CEMEX como una empresa multinacional líder en materiales para la industria de la construcción con alrededor de 260 plantas a lo largo de la república mexicana, sin antes olvidar la colocación de esta en América, Europa, Asia, África y Medio oriente.

El destino de los beneficios es otra característica que nos permitirá saber la lucratividad de Cementos Mexicanos, dicho de otro modo, sabremos si Zambrano cuando realizó sus actividades y operaciones dentro y fuera de la empresa buscó una ganancia individual. Por su parte, CEMEX es una compañía de ánimo lucrativo, ya que no solo se busca tener una ganancia individual que en este caso sería la del dueño, sino que a su vez brinda al equipo directivo y socios gozar del mismo resultado, es importante agregar que CEMEX es una organización que tiene intencionalidad lucrativa por ser una empresa privada que funciona a base de un modelo capitalista.

También existen las sociedades anónimas que son entidades jurídicas independientes en la que se incorporan varios socios y/o accionistas que aportan dinero para formar un capital social, en este caso CEMEX, en el año de 1994 se transformó en una sociedad de capital fijo a una sociedad de capital variable, de conformidad con la Ley General de Sociedades Mercantiles se llevó a cabo una

subdivisión de las acciones sociales y capital social en circulación, dando como resultado, el cambio de razón social a CEMEX, S.A. a CEMEX, S.A. de C.V. (CEMEX,2014).

Definitivamente, las entidades empresariales, como las organizaciones, empresas o corporativos, son entidades que conforman compañías de economía social y que a su vez han servido para realizar algún proyecto empresarial, CEMEX por su parte ha sido una firma que pertenece a la rama de producción para la industria de la construcción que por su gran tamaño y su alta competitividad ha ofrecido sus productos y servicios a más de cincuenta países en el mundo.

Desde un enfoque de competitividad, la empresa ha servido para posicionarse entre las mejores cementeras logrando colocarse como la tercera cementera más grande del mundo, acto que ha servido para impulsar el desarrollo tecnológico, económico y social de la nación al generar empleos por cada planta que fundan dentro y fuera del país.

Ante todo esto, notamos que las entidades empresariales son factor importante para la economía y desarrollo del país al ser consideradas como una entidad basada en principios e intereses por su público. Además de esto, el compromiso de cada estado donde está inscrita ha sido el de brindar ofertas de empleo como punto de partida de la actividad económica, del mismo modo las entidades empresariales han figurado como una unidad económica y social para el bien de la misma empresa y de nuestro país.

Por otro lado, hablar de la identidad de una empresa, es hablar de la personalidad de la misma o lo que simboliza de acuerdo a sus acciones, pero antes de seguir es necesario hablar brevemente del concepto de identidad con el propósito de aterrizar al caso que nos atañe que es mostrar el simbolismo de CEMEX.

Identidad es un conjunto articulado de características de un individuo o grupo, que construye un sistema de símbolos y valores.

Cabe destacar que hay diferentes tipos de identidades, sin embargo tomaremos en cuenta aquellas que nos permitirán comprender la identidad de una empresa, en este sentido, el concepto de identidad política nos muestra la identidad social de una organización, de esta manera CEMEX se formó no solo por su líder Lorenzo Zambrano, sino que al ser constituida por un grupo de accionistas que tienen un fin en común, como mantener activo su capital y hacerlo crecer cada vez más, ha logrado formar organizaciones o alianzas que la representen ante el Estado, como el CCE y el CMHN los cuales abordaremos más adelante.

La identidad corporativa es aquella que nos muestra la manifestación física de la marca, es decir, hace visible los aspectos de la empresa así como conocer la historia de la misma. CEMEX se ha caracterizado por ser una empresa líder en materiales de construcción y su marca representativa ha sido con el simple nombre, pues desde sus inicios todos los productos han sido marcados con el símbolo de CEMEX y una leyenda que dice “construyendo el futuro” esto es un claro ejemplo de la identidad de la empresa, por tanto no solo está mostrando al público su marca personal, sino que está dando confianza a sus clientes.



En resumidas cuentas observamos que la entidad y la identidad de una empresa nos permitieron conocer las características culturales, sociales y políticas de una organización, así como saber de qué manera nos ofrecen sus productos y/o servicios, CEMEX por su parte ha sabido exponer sus productos con un sello distintivo que es un emblema que lleva el nombre de la empresa y sobre todo un lema que permite acercarse al público que compra sus productos.

Concepto de Organización y su relación con la administración CEMEX

Hay gente que pasa por alto que el Estado es una agrupación de seres humanos que se organizan a gran escala y se apoyan, ya sea porque buscan un mismo fin, sin embargo una organización humana dotada de fuerza adquiere la apariencia de Estado, o en palabras de Weber y Kelsen: “El Estado se muestra como la única forma de organización de la fuerza capaz de desplegar las capacidades humanas fundamentales, de sobreponerse a la agresividad y al egoísmo humano y realizar comunitariamente un sentido”(Lazcano:310,2009).

De acuerdo a lo que se mencionó líneas atrás, cabe resaltar que no es lo mismo una organización que una sociedad y comunidad, según Peter Druker, “la organización esta echa a propósito con un objetivo en particular y que es definida por su valor”. Una comunidad y sociedad se definen por un lazo que mantiene unidos a los seres humanos, sea este lazo su lengua, su cultura, su historia o su geografía (1996:78). En otras palabras, las organizaciones deben ser eficaces para cumplir con lo que Druker indico, porque esta solo debe dedicarse a cumplir con el propósito que se planteó al originarse luego de que toda organización se crea de manera considerada para lograr las metas establecidas.

Un ejemplo de esto seria las empresas dedicadas a vender algún producto, en este caso lo que la empresa debe realizar únicamente será la venta de dicho producto ya que la organización fue creada para obtener una ganancia al vender sus productos.

Las organizaciones según Alonso Munguia y Vicente Ogueda, “son todas las actividades dirigidas hacia la producción de bienes o la prestación de servicios, son planeadas y coordinadas dentro de las organizaciones” (2006:5). Es decir, todas las organizaciones además de contar con la colaboración de las personas que trabajan en ellas, también cuentan con recursos financieros, recursos físicos, materiales, tecnológicos, etc.

Algo que me gustaría destacar es lo que decía Simon Herbert acerca del concepto de las organizaciones, este autor menciona que definir el concepto de organización no era tan complicado, pero si era más fácil entender qué era una organización citando algunas o ejemplificando alguna de estas, así que seguiremos en la misma línea para poder entender a lo que se refería dicho autor.

Podríamos tomar como referencia que hay organizaciones no lucrativas, es decir que su servicio es gratuito o no es necesario pagar por él, un claro ejemplo de esta sería la iglesia o centros religiosos o hasta culturales. Pero también hay organizaciones que piden una cuota, estas organizaciones son lucrativas como aquellas empresas dedicadas a ofrecer un servicio o vender algún producto con el fin de obtener una ganancia monetaria.

Con esto podemos observar que las organizaciones están inmersas en la sociedad, pues la mayoría de las actividades orientadas a la producción y a la prestación de servicios llevan una lógica de coordinación y administración de control, debido a que los individuos se enfrentan a distintos retos sea en la vida cotidiana o dentro de una organización.

Las organizaciones buscan conseguir determinados objetivos mediante un esfuerzo de eficacia y eficiencia, tal es el argumento de (Fernández y Sánchez, 1997:73) al decir que “para ello las organizaciones necesitan ser concebidas, organizadas, administradas y dirigidas pensando en la satisfacción de los objetivos que la justifican” Sea en una organización, una escuela, algún centro hospitalario, alguna organización formal o informal, es necesario que las personas que actúan dentro de la organización lo hagan de manera eficiente y eficaz para conseguir las metas definidas.

Por ello es necesario que exista una administración y organización formal que brinde un soporte para realizar las actividades, así pues hablaremos de lo que es la Administración con el propósito de saber qué relación tiene con las organizaciones asimismo conocer quién las estudia.

Frederick W. Taylor ¹⁸es considerado como el fundador de la Administración, este ingeniero norteamericano creó la escuela de la Administración científica con el propósito de eliminar las pérdidas de la empresa y elevar los niveles de productividad mediante técnicas de ingeniería industrial. En su libro *Shop Management* o la Administración de talleres publicado en 1903, se preocupó por las técnicas de trabajo que los obreros utilizaban, después de eso y mediante un análisis se dio cuenta que el obrero producía menos de lo que era capaz, puesto que no hacía uso total de su capacidad y racionalidad. Es decir, lo que Taylor descubrió y publicó en su libro era que los obreros deberían ser capacitados de acuerdo a sus aptitudes y que al mismo tiempo la administración cambiara la forma de pagar los salarios para que estos se vieran motivados, además mencionaba que la Administración debería garantizar un ambiente de cooperación entre los trabajadores para tener mejores resultados.

A lo que queremos llegar con esto, es que Taylor buscó implementar una administración para lograr eficiencia dentro de las organizaciones. Con esta breve historia que se realizó acerca de la Administración que Taylor difundió, toca el turno de explicar de qué trata dicha disciplina.

La Administración es la ciencia que estudia las organizaciones mediante una técnica que permite saber cuál ha sido la dinámica de las organizaciones y cómo ha sido su evolución, en otras palabras, la Administración permite a la sociedad una relación menos compleja para que sus actividades sean más fáciles de realizar, ya que como se mencionó, las personas actúan en conjunto dentro y fuera de las organizaciones.

¹⁸Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Ingeniero Industrial americano, que originó a gerencia científica en negocio. Taylor sirvió como ingeniero asesor para varias compañías. Sus métodos de la gerencia fueron publicados en los principios de la Administración Científica. Promotor de la organización científica del trabajo y es considerado el padre de la Administración Científica. En 1878 efectuó sus primeras observaciones sobre la industria del trabajo en la industria del acero, a ellas les siguieron una serie de estudios analíticos sobre tiempos de ejecución y remuneración del trabajo. Sus principales puntos, fueron determinar científicamente trabajo estándar, crear una revolución mental y un trabajador funcional a través de diversos conceptos que se intuyen a partir de un trabajo suyo publicado en 1903 llamado *Shop Management*. Información tomada de la página: https://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor

La administración es vista como un proceso de diseñar y mantener en orden a distintos grupos sea cual sea el ambiente en que se encuentren, y ya que se conoce una de sus finalidades es que las personas logren sus objetivos con eficiencia y control, la relación que tiene la Administración con las organizaciones es debido a que la Administración se aplica en toda organización, dado a que las personas realizan funciones no solo administrativas, sino organizacionales, de control y de planeación para obtener una productividad óptima.

Las características de la administración son parte fundamental para entender de qué trata esta disciplina y para esto citare a Terry (1971):

- La administración tiene como propósito realizar al máximo lo que se plantea cumplir.
- La administración influye en la vida de las personas, al ser una disciplina que se propone mantener en orden las cosas y sobre todo porque esta tiene conocimiento de cómo realizar algún trabajo.
- Generalmente está asociada con distintos grupos de personas debido al carácter que tienen por mantener en orden las decisiones que se tomen para cumplir con los objetivos pues no hay que olvidar que en conjunto las personas logran más fácilmente sus metas dentro de una organización.

La característica de la administración nos ha ofrecido un panorama en lo que consiste dicha disciplina, además notamos que la Administración ha sido un proceso que está lleno de actividades tanto de ejecución como de organización y que está inmersa tanto en ambientes de orden social como organizacional.

Como pudimos observar, la administración es parte fundamental para entender las organizaciones al ver a las mismas como parte de la realidad social, pues no hay que olvidar que estas son unidades sociales que tienen objetivos particulares, quedando claro que las organizaciones están inmersas en la sociedad, y que se desenvuelve en organizaciones como lo es la familia, el trabajo la escuela, las relaciones de amigos y las relaciones sentimentales. Hay que mencionar que

estos grupos se han desempeñado de diferentes formas para lograr un objetivo y que han actuado de forma conjunta para satisfacer sus necesidades.

Munguia señalo que “la administración tiene una técnica, que cuenta con un instrumental conformado de reglas, normas y procedimientos que permiten conducir una organización, operativizar su comportamiento y transformar su realidad”. (2006: 6). Es decir, la administración permite que las organizaciones actúen de forma coordinada ante las actividades que enfrenten cada una de ellas, pues sin una buena formación las actividades y las organizaciones serían más complejas de entender y de operar.

Lo importante de mencionar la historia de las organizaciones y la relación que han tenido con la administración, ha sido para lograr mayor eficacia en los métodos y procedimientos para crear una organización y a su vez conseguir los resultados deseados. O sea que, la administración llevo para resolver los problemas de la organización, es por eso que ambas se han complementado desde épocas pasadas hasta llegar al siglo XXI.

Conjuntamente observamos que la administración constituye uno de los pilares de las organizaciones, esto por la disciplina que lleva para ejecutar sus actividades, los procesos y las técnicas realizadas por la administración, a esto podemos mencionar lo que Stoner James dijo: “la administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad” (1996: 54). En otras palabras, la administración nos obliga a ser más organizados para que las actividades sean más fáciles de hacer y así podamos obtener lo que se desea por medio de la colaboración entre humanos y otros recursos.

Una vez que se indicó qué es la organización y la administración, es necesario explicar cómo lo ha aplicado CEMEX y para exponer su organización es preciso dividirla en dos partes, la primera será la visión y la segunda es la misión que tiene dicha empresa, ya que ambas nos demostrarán los objetivos y metas que demandan no solo para posicionarse en el mercado, sino para tener un buen proceso de organización y alcanzar sus objetivos.

*Visión de CEMEX

La visión de CEMEX ha sido impulsar el desarrollo del país mediante la creación de productos innovadores y amigables con la naturaleza para la construcción, esta visión trae consigo el crear procesos de innovación y desarrollo que se logran a través de organizaciones que forman redes las cuales tienen un comportamiento sistémico con un nuevo enfoque que pone como requisito el cambio tecnológico para tener una base de competitividad.

Por otro lado aunque pudiera sonar igual, la misión de CEMEX es satisfacer las necesidades de sus clientes, socios y accionistas de la empresa, algo muy importante que hay que destacar acerca de su misión es que desde un principio ha sido consolidarse como una organización multinacional con mayor poder en el mundo.

Ahora bien, como en la mayoría de las empresas, CEMEX cuenta con un Consejo de Administración, dicho consejo es responsable de la supervisión global de las operaciones que cementos mexicanos realiza. Dirigida por el que era su director general Lorenzo Zambrano, el consejo se compone de diez miembros propietarios de acuerdo con los criterios de la Ley del Mercado de Valores de México¹⁹. (CEMEX ,2014).

De esta manera, apreciamos que la Administración y la organización que CEMEX lleva acabo es para mantener una estructura eficiente del manejo de todas y cada una de las actividades realizadas dentro y fuera de la empresa, recordemos que Cementos Mexicanos ha sido una empresa que tiene buen trato con los clientes dado a que el producto y servicio que se ofrece es de cercanía con la gente al brindarles asesoría para la tarea que vallan a realizar.

Si bien es cierto que la Administración y la Organización son conceptos articulados, lo comprobamos al ver que la organización con la que cuenta CEMEX

¹⁹La Ley del Mercado de Valores de México estipula que por lo menos el 25% de los consejeros deben ser independientes Los miembros de nuestro consejo de administración desempeñan sus funciones por el término de un año. Información tomada en:
<http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/Consejo.aspx#sthash.HFGAmxdH.dpuf>

ha permitido ser una empresa que por medio de su administración ha logrado cumplir las aspiraciones de todos sus miembros.

Así pues, para que CEMEX siguiera manteniendo su organización como una empresa reconocida a nivel mundial, fue por el hecho de desarrollar una organización eficiente y eficaz tomando en cuenta tanto las aspiraciones como las estrategias empresariales que se plantearon desde un principio.

En palabras de Salas:

Los consejos de Administración han sido utilizados en México desde finales del siglo XIX como espacios y expedientes para articular diversos intereses económicos, regionales y políticos. Desde entonces los intercambios de este tipo se conciben no sólo como transiciones económicas, sino como vehículos de coordinación, reciprocidad, y solidaridad que promueven la estabilidad y la confianza en el medio empresarial (Salas, 2000).

La Organización de los grupos empresariales: importancia del CCE y el CMHN

Desde la época de la Revolución la élite empresarial ha tenido un papel muy importante para la vida política, económica y social del país, de esta manera, la representación de dichas élites daría muestra de que las organizaciones empresariales formarían parte de esta estructura mexicana.

En este sentido, las organizaciones empresariales fueron creadas con el amparo del Estado como parte de un proyecto de industrialización, entre las que destacaban:

La Confederación Nacional de Cámaras Industriales (CONCAMÍN), de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO) y la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), operaron más bien como instancias intermediadoras de los intereses de la naciente clase empresarial pero excluyeron la representación de la gran burguesía contra cuyos intereses se gestó en buena medida el movimiento revolucionario (Ortiz; 2000:2).

Lo que se pretende en este capítulo, es aproximarse a un análisis de las grandes organizaciones de nuestro país vinculando elementos económicos, sociológicos, históricos y políticos. Además de que estas formaciones nos ayudaran a entender de qué forma los grandes empresarios como Lorenzo Zambrano negocian con el Estado, ya que como veremos más adelante el CCE y el CMHN nos darán claro ejemplo de negociación y relación que se tiene con el mismo, pues como lo dice Hirschman, “el agente no es sólo económico, tampoco lo es sólo político, o sólo social” (1984: 2).

Exponer a dos grandes organizaciones empresariales como lo son el CCE y el CMHN es hablar no solo de cómo se conforman a nivel económico por ser parte del mundo capitalista, sino que es necesario hablar de su entorno político y social basándonos en la historia de ambas organizaciones para poder entender la relación que tubo Lorenzo Zambrano y CEMEX con dichas organizaciones.

El Consejo Coordinador Empresarial fue fundado en 1975 como resultado de la intervención del gobierno en la economía. La creación del CCE en adelante, fue una iniciativa de los empresarios nacionales ya que durante el gobierno de Echeverría se estaban suscitando conflictos políticos, sociales y económicos, motivos que a los empresarios les afectaban para atraer inversión extranjera y sobre todo detonaba deterioro en el progreso para algunas empresas nacionales.

El CCE ha sido un medio por el cual los empresarios han hecho ver sus demandas, no sin antes tener un gran peso dentro de la acción política del país, aunque no hay que dejar de lado que cuando se fundó esta organización los empresarios estaban en conflicto con él, estos siguieron insistiendo por mantener una relación constante.

Hay que destacar que el CCE en un principio fue fundado como Asociación Civil y que sus empresarios nacionales también pertenecieron al Consejo Mexicano de Hombres de Negocios conocido por sus siglas CMHN. Ambos consejos buscaban negociar con el Estado, pues toda esta presión era para llegar a un acuerdo de unidad, luego de que argumentaran que el interés debería ser de uno y otro bajo el dilema de que las empresas privadas o el sector privado era el motor que empujaría la economía de México.

Pero a todo esto, es necesario remontarnos al papel que tenían los empresarios antes de la transición, pues no hay que olvidar que a lo largo de la historia los empresarios fueron pieza clave para consolidarse como una clase social. Cabe mencionar que a unos meses de su fundación se aproximaban las elecciones al candidato del partido oficial y como era de esperarse, los empresarios figurarían un papel importante a esa nueva vocación política de la nueva organización cupular, a todo esto Cristina Puga mencionó lo siguiente:

La necesidad de unificar las distintas fracciones a partir de un discurso único que fortaleciera la posición de los empresarios en la coyuntura del cambio del sexenio, y al mismo tiempo suplir la falta de una organización que, a la manera del Congreso del Trabajo, pudiera representar eficazmente a la clase frente a la sociedad en general y frente al poder político en particular (1993: 72).

Fecha que no hay que olvidar es la fundación del CCE, ya que tuvo varios obstáculos con el gobierno, uno de ellos y quizá el más importante fue ser reconocido como una organización que representara a la clase empresarial, acto que sucedió en 1987 por el entonces presidente Miguel De la Madrid.

Otros problemas a los que se enfrentó han sido internos, ya que como se mencionó anteriormente, los integrantes del CCE también pertenecían al CMHN, por tal motivo ambas organizaciones tenían fricciones ya que cada organización defendía sus intereses, aunque hay que reconocer que ambos ponían mayor énfasis en los problemas de interés como la entrada de México al GATT o la nacionalización de la Banca por mencionar algunos.

No obstante, el CCE ha sabido manejar cada problema al que se ha enfrentado desde su creación, luego de permanecer hoy en día como una organización de representación empresarial y con buena posición política en México.

En este sentido, los empresarios han jugado un papel muy importante para las diferentes etapas que el país ha tenido, ya que estos desempeñan en un contexto no solo económico, sino social y político de la nación. Los cambios económicos y políticos que México ha sufrido han sido a causa de guerras de independencia, revoluciones, crisis económicas y regímenes autoritarios, sin embargo, estas han culminado debido al deseo de superación de la sociedad mexicana en general y de los políticos y de los grandes empresarios como Zambrano en particular.

A decir de todo esto, durante la Revolución el Estado y los grupos empresariales de México se encontraban paralizados, sin embargo los empresarios no se dejaron vencer y junto con el apoyo y autorización del Estado establecieron organizaciones para consultar la relación que tendrían con el sector público y privado surgido en el gobierno de Carranza.

Pero fue en el gobierno de Echeverría cuando en Monterrey se anunció la muerte de un gran empresario "Eugenio Garza Sada y diferentes conflictos como la Ley de Asentamientos humanos y la expropiación de las tierras del Valle del Yaqui,

constituyeron elementos que desembocaron en la conformación entre el Estado y los empresarios” (Puga, 1993:115).

Asimismo se crea el CCE en respuesta de las demandas que los empresarios nacionales pidieron al Presidente Luis Echeverría para iniciar con una nueva etapa de relación más amplia y seria con el gobierno, pues las políticas intervencionistas del gobierno de Echeverría descontentaban al empresariado nacional, de tal manera que el gobierno tuvo que sentarse para negociar con los grupos empresariales que se encontraban en resistencia, de este modo, se venían dando las bases para una transformación del empresariado mexicano con el Estado.

La creación de organizaciones como el CCE contribuyó a las decisiones que el gobierno tuvo no solo a favor de los empresarios, sino a favor de la opinión de la sociedad en general.

Posteriormente, con el gobierno de López Portillo se dio el boom petrolero por que el precio del petróleo aumentaba, y como resultado el crecimiento económico de México comenzaba a ser positivo para todos los ámbitos, fueran estos políticos, sociales y económicos. Este factor fue aprovechado por los empresarios, ya que tanto para empresarios nacionales como internacionales la llegada de López Portillo a la presidencia serviría para seguir con las bases que en el anterior gobierno se había planteado, que era el de seguir invirtiendo para el crecimiento de sus empresas, es decir que el gobierno de López Portillo asumía una imagen tecnócrata que significaba una promesa de cambio para la clase empresarial mexicana.

Como hemos notado, la intervención de los empresarios en la política fue por las exigencias frente el gobierno para que les abrieran puertas a la economía internacional y se terminara con los diferentes conflictos políticos que México tuvo, luego de que las distintas coyunturas que el país asumía sólo mostraban un panorama de incertidumbre por parte de empresarios internacionales para invertir en el país o hacer negocios con los mismos empresarios nacionales, por consiguiente, la clase empresarial se vio exigente ante el gobierno para que el

país tuviera un crecimiento interno y externo y así se dieran cambios significativos para el desarrollo y beneficio de todos los mexicanos.

La relación de los empresarios con el gobierno, daba origen a fracciones dentro del sector industrial y comercial, tales como la fundación de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo en adelante (CONCANACO) y la Confederación de Cámaras Industriales, en adelante (CONCAMIN), y en el norte del país en 1929 se creó la Confederación Patronal de la República Mexicana, en adelante, (COPARMEX), otra organización que arropaba a los empresarios de Monterrey (Alba, 2006).²⁰

A decir de todo esto, los empresarios de Monterrey siempre han figurado como parte importante de la elite empresarial de México, después de que este tuvo influencia en la economía y sociedad mexicana asumiendo desde el siglo XX una fracción de la burguesía del país.

Un personaje leonolense que destacó en esta burguesía de corte industrial, es Lorenzo Zambrano nacido en Monterrey, Nuevo León, este personaje fue un empresario que se supo ganar el respeto de empresarios nacionales y extranjeros debido a su liderazgo e iniciativa de crecimiento, de esta manera y, gracias a las estrategias empresariales, económicas y políticas que movió a lo largo de su trayectoria, Lorenzo Zambrano logró ser uno de los líderes principales del CCE.

Hay que mencionar que Lorenzo Zambrano siempre se interesó por el bienestar de la familia mexicana, de esta manera se propuso crear productos que beneficiaran la sustentabilidad y buena calidad de vida de la sociedad mexicana. Por añadidura, nace CEMEX en el mercado nacional con productos dedicados a la construcción información tomada de:

<http://www.cemexmexico.com/DesarrolloSustentable.aspx>

A lo que se quiere llegar con esto, es saber porque Lorenzo Zambrano fue miembro de un organismo tan importante como el CCE y la respuesta es porque aparte de ser uno de los empresarios nacionales más importantes interesados en

la economía del país, Zambrano aprovechó la organización del CCE para formalizar una posición en las declaraciones que la organización hacia al gobierno en el espectro político, todo ello para tener un buen desarrollo político y empresarial.

El CCE ha sido una fuente que ha contribuido al desarrollo e innovación de empresas nacionales, ya que estas aportan de forma directa en los procesos industriales y por ende en la economía del país. El CCE se ha constituido como un organismo que ha seguido los procesos que el gobierno ha emprendido para el progreso de la industria mexicana y sobre todo a presionar en acuerdos a favor de las empresas nacionales para detener los obstáculos y seguir creciendo.

En suma, el CCE se ha participado en el plano nacional para intercambiar opiniones en materia empresarial y política, cabe señalar que sus miembros tienen la responsabilidad social para contribuir al desarrollo social y económico de las empresas y a la sociedad en general. Por último y como lo dijo Cristina Puga:

Los empresarios mexicanos han puesto un deliberado énfasis en la importancia de la empresa como bastón del sistema capitalista. La empresa privada, de acuerdo con la declaración del CCE, es una de las más peculiares y valiosas manifestaciones de la capacidad creadora del hombre y empresarios de la riqueza espiritual de quienes contribuyen a realizarla, sostenerla y mejorarla (1993: 18).

Por otro lado el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, al igual que el CCE, surgió como una organización que buscó la representación formal de los empresarios nacionales, además tuvo el propósito de gestionar sus intereses ante las instancias del poder político. Dicha organización empresarial buscó mantener relación con el gobierno, pero en especial con el presidente de la República con el deseo de que este se comprometiera en velar por los intereses del capital nacional.

Hay que mencionar que antes de nombrarse CMHN se llamaba Consejo de Relaciones Públicas de la Iniciativa Privada Pro México y posteriormente Consejo

de Relaciones Públicas (Briz, 2002:75) hasta quedar como Consejo Mexicano de Hombres de Negocios conocido por sus siglas CMHN.

Fundado inicialmente con treinta hombres de negocios más importantes del país, que reaccionaron ante las políticas aplicadas por López Mateos (1958-1964) pues, en su mayoría viejos capitalistas y dueños de varios conglomerados apoyaron una economía que tuviera poca intervención gubernamental.

Lo que diferenciaba al CMHN de otras organizaciones, es que los fundadores eran empresarios destacados de la época en la cual sus miembros eran muy cercanos al Presidente que se encontraba en turno. Esta característica traía consigo algo positivo para la organización, ya que facilitaba las negociaciones con el poder ejecutivo. Su creación permitió a la comunidad empresarial: “adquirir cohesión, una base ideológica, apoyo internacional, mecanismos políticos, acción coordinada, reclutamiento social y el desarrollo de cuadros” (Flores, 1998: 98).

De esta manera y como lo expresó Alicia Ortiz: “con el tiempo pasó de ser una organización informal de reacción y representación de la élite empresarial, a ser un efectivo órgano de acción política del gran capital, cuya actuación contribuyó a la consolidación y legitimación de un sistema político presidencialista, antidemocrático, con extrema centralización del poder” (2000:2).

Por esta razón, es importante mencionar la evolución que el CMHN ha tenido, con el propósito de saber cuál ha sido el papel que ha jugado a nivel político, económico y social.

Como primera etapa, la élite económica asumió la responsabilidad de promover al exterior una imagen positiva de México en el exterior, para eliminar la desconfianza entre inversionistas nacionales e internacionales, medidas que realizó el ex presidente Adolfo López Mateos, así pues se notó la cercanía de reunirse exclusivamente con el Presidente de la República y secretarios de Estado para exponer sus puntos de vista.

En esta segunda etapa, el CMHN se dio a la tarea de conformar un cuerpo de estatutos que extienden la acción del organismo para atender directamente asuntos de política interna, fundamentalmente de política económica con la intención de frenar las tendencias de crecimiento del sector paraestatal bajo la misma estrategia de centrar su acción a nivel del Poder Ejecutivo y sus órganos de gobierno.

Esta última etapa nos da un claro ejemplo de la eficacia del consejo para tener más poder o formalidad ante el gobierno, ya que a raíz de la crisis económica de los años ochenta, el CMHN consolidó una importante capacidad de presión logrando incurrir en la toma de decisiones del Poder Ejecutivo en materia económica, así como en la sucesión presidencial, por mencionar los más destacados, esta etapa envuelve los gobiernos de Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988) y Carlos Salinas de Gortari (1988-1994).

Mucho se ha hablado de la relación que tenía con el Poder Ejecutivo, pues el CMHN desde sus inicios nunca reconoció la representación de otras instancias como el Poder Legislativo ni muchos menos partidos u organizaciones políticas o sociales independientes, de tal manera se concluye, que el CMHN ha sido un factor determinante en el predominio del sistema presidencialista que ha logrado dominar el poder en nuestro país.

El CMHN ha sido desde su fundación en 1962 un organismo que agrupa a los cuarenta empresarios más poderosos de México como Zambrano, pues su economía ha sido tan fuerte tanto en México como en el extranjero. De acuerdo a Briz, este grupo surgió en medio de un enfrentamiento entre las principales fuerzas políticas de la llamada familia revolucionaria. (2012: 21).

Como dato importante, Juan Sánchez Navarro fue el primer presidente del CMHN, este personaje fue quien redactaría los primeros estatutos del consejo todos ellos orientados al crecimiento de la economía mexicana, cabe destacar que Navarro durante la presidencia de López Portillo denunciaba fuga de capitales, acto que

tomó para hacer su renuncia además de tener diferencias con Claudio X. González personaje que ya era presidente de la organización (Revista Fortuna, 2013).

Cabe señalar que el CMHN es un organismo que no une empresas, sino a los grandes empresarios, con el fin de proponer, formular y realizar estrategias a favor de ellos y sus empresas. A todo esto, Lorenzo Zambrano quien fuera dueño de CEMEX fue miembro del CMHN, siendo así parte de los empresarios nacionales más poderosos del país, es importante saber que la posición del CMHN no se hubiera dado por sí sola, sino que la unificación que tuvo en 1975 con la creación del CCE se fortaleció dándole más prestigio.

Con todo y su evolución, el CMHN se ha enfrentado a dos etapas que México ha tenido que adoptar, (Briz, 2002) nos menciona las que marcaron a este consejo:

Primera etapa: La transformación de los sistemas de producción y de internacionalización del capital en los años setenta.

Segunda etapa: La emergencia de un nuevo actor empresarial cuando estos se veían amenazados a finales del gobierno de Echeverría.

Por eso mismo, los empresarios se han visto interesados en formar parte de la opinión pública, sobre todo en el marco del sistema político y económico para que sus intereses no se vean afectados por el mal manejo del capital nacional y sobre todo por las decisiones que el gobierno en turno tomara para el rumbo del país. A causa de estas coyunturas, el CMHN se ha mantenido al margen con los secretarios de Estado incluido el Presidente de la República, con el fin de que ambos aceptaran reunirse con el consejo para discutir los mecanismos a favor de la economía mexicana.

El fortalecimiento y la influencia que el CMHN ha tenido a lo largo de su surgimiento y consolidación ha sido un factor importante para el desarrollo del país, cabe señalar que este tuvo más influencia durante el gobierno de Miguel De la Madrid y de Carlos Salinas de Gortari, ya que ambos sexenios fueron impulsados por la elite empresarial mexicana.

Es menester observar que además de la importancia que el CMHN tiene ante la mejora de sus empresas, este se ha preocupado por las medidas que el gobierno toma para la economía mexicana, es así que en la actualidad el consejo se ha mantenido al margen de la inestabilidad económica y la informalidad que México ha enfrentado, de esa manera, el CMHN sigue siendo un organismo que de cierta manera ha presionado al gobierno mexicano para que tome las medidas necesarias para definir el rumbo de la política económica de México, demostrando que los consejos como el CCE y el CMHN han sido y serán un parte aguas en la vida política, económica y social de nuestra nación.

Así damos cuenta de que la creación del CMHN y del CCE obedece a la necesidad de la élite privada con el fin de buscar nuevas formas de acción y representación de las principales organizaciones empresariales que fueron creadas en la etapa posrevolucionaria.

Por último y como se ha venido mencionando a lo largo de este capítulo, Lorenzo Zambrano fue miembro del CMHN y del CCE convirtiéndose en uno de los empresarios más exitosos del país, pues no solo logró formar una gran empresa, sino que se posiciono como parte esencial de la elite del poder económico en México logrando que su empresa cotizara en la Bolsa de México.

Basándonos en la información de la Revista de Análisis de Economía, Comercios y Negocios Internacionales, Santos Lago Castroviejo, menciona que entre los administradores más centrales que participan en las redes globales de los negocios se encuentre Lorenzo Zambrano y Claudio X. Gonzalez presidente del CMHN, esto nos demuestra la relación tan importante que ambos tuvieron para

hacer crecer sus negocios y su administración dentro y fuera del Estado, manteniendo una red de corporaciones donde participan más consejos como el CCE para conservar un nivel de confianza con el tejido nacional de empresarios.

Lorenzo Zambrano quien fuera dueño de CEMEX estuvo al tanto de su empresa, y de las relaciones que pudiera seguir formando a manera de que la red de la élite corporativa mexicana siguiera creciendo y beneficiando a todo empresario nacional junto a sus empresas a fin de contribuir con el desarrollo de México y seguir conservando la centralidad de las empresas que cotizan en la BMV como CEMEX, no solo a esta red formada por su Director y administradores, sino por su alta capacidad de mantenerse como líder mundial en materiales de construcción.

Empresarios y Empresas del CCE y el CMHN Lorenzo Zambrano y CEMEX

En los capítulos anteriores se expuso la organización, la administración y la representación que las empresas y empresarios han tenido a lo largo de la historia con la finalidad de conocer cómo ha sido su trayectoria y su evolución.

En este sentido, la representación de la élite empresarial mexicana es un punto que no hay que olvidar ya que los análisis que se han hecho a lo largo del trabajo, ha sido fundamentalmente para conocer a los actores principales que forman o formaron parte del proceso globalizador que el país tuvo.

De esta manera, toca el turno de hablar de los actores que son la clase empresarial, sin duda alguna la representación de ambas tiene nombre y firma por así decirlo, de tal manera que en este capítulo abordaremos el tema de qué y quiénes representan al CCE y el CMHN para ser más puntuales y así aterrizar con nuestro objeto de estudio que es CEMEX y Lorenzo Zambrano.

El CCE que como ya sabemos se fundó en 1975 por el surgimiento del movimiento empresarial suscitado en los setenta y ochenta, luego de que la COPARMEX y otras organizaciones de banqueros y capitalistas financieros se unieran y dieran pie a la conformación del CCE (Tamayo, 1999).

Ahora bien, Actualmente su presidencia es dirigida por Gerardo Gutiérrez Candiani, e integra 7 asociados (CONCAMIN, CONCANACO, COPARMEX, AMIS, CMHN, CNA y ABM) y 5 invitados permanentes (CANACO, CANACINTRA, AMIB, COMCE y ANTAD), además, de contar con la colaboración de instituciones profesionales como el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP), la Comisión de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable (CESPEDES) y la Fundación del Empresariado en México, A.C. (FUNDEMEX) (CCE, 2014).

En este apartado solo se pretende mencionar a los miembros o asociados del CCE con el propósito de conocer más acerca de dicho organismo, cabe señalar que no se pretende hacer un exhaustivo análisis de cada miembro, sino solo dar a conocer cómo está conformado el CCE representándolo con el siguiente cuadro.

La Confederación de Cámaras Industriales, es el organismo de representación industrial.	Presidente Francisco FuntanetMange
El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios reúne a los principales ejecutivos de las empresas más importantes de México.	Presidente Claudio X González
La Asociación de Bancos de México A.C. se fundó con el propósito de representar los intereses generales de la banca.	Presidente: Jaime Ruíz Sacristán Director General
La Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicio y Turismo, es una institución de interés público.	Presidente Jorge Dávila Flores
Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros. A.C.	Presidente: Fernando Solís Soberón Director General
El Consejo Nacional Agropecuario.	Presidente Benjamín Grayeb Ruíz
Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México	Presidente Ricardo Navarro Benítez
Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología	Presidente Diez ModoroValentin
Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles	Presidente Castelazo Morales

Elaboración propia

Cuadro 2.0

Por el lado del CMHN sería interminable mencionar a cada uno de los miembros desde su fundación, ya que junto con Bruno Pagliai, los otros fundadores del CMHN han cambiado y han surgido más. En este sentido, mencionaremos a los integrantes más cercanos del consejo partiendo de 1998 con el propósito de aterrizar con el presidente de CEMEX que es el personaje que nos interesa en esta sección.

El CMHN integrado por ejecutivos de las 39 empresas más grandes del país tiene como propósito dar confianza y entusiasmo a las empresas y sus empresarios para seguir invirtiendo en nuestro país, acto que Zambrano quien fuera líder de Cementos Mexicanos tomo en cuenta para que sus negocios prosperaran no solo a nivel nacional, sino internacionalmente, no hay que olvidar que la inversión mexicana en el exterior es la cima para la apertura de mercados y el funcionamiento estratégico del país en el escenario mundial.

Ing. Claudio X. González (Presidente del CMHN)
Ing. Lorenzo H. Zambrano Treviño (Presidente del Consejo y Director General Ejecutivo de CEMEX)
Ing. Ignacio Aranguren Castiello (Axópolis)
Sr. Emilio Azcárraga Jean (Grupo Televisa)
Ing. Agustín Franco Macías (Grupo Infra)
Lic. Juan Gallardo Thurlow (Grupo GEUSA)
Lic. Eugenio Garza Herrera(Consejo de Administración de Xignux)
Lic. Alberto Bailleres Gonzáles (Grupo Bal)
Ing. Luis Berrondo Avalos (Consejo de Administración de Mabe)
Lic. Eugenio Clariond Reyes Retana (GrupoCydsa)
Sr. Lic. Eugenio Clariond Reyes Retana (IMSSA)
Lic. Valentín Diez Morodo (Grupo Modelo)
Lic. Pablo Escandón Cusi (Empresa Nacional de Drogas Nadro).
Sr. Eugenio Garza Laguera (FEMSA)
Ing. Dionisio Garza Medina (Grupo Alfa)
Ing. Tomas González Sada (CYDSA)
Sr. Isidro López del Bosque (Grupo Industrial Saltillo GIS)
Sr. Roberto ServitjeSendra (Bimbo)
Ing. Carlos Slim Helú (Grupo Carso)
Sr. Federico Terrazas Torres(Grupo Cementos de Chihuahua)
Lic. Agustín Santamarina V ([LinkedIn](#))
Ing. Antonio Madero Bracho (Empresa SANLUIS Rassini)
Lic. Ricardo Martín Bringas (Organización Soriana)
Ing. José Mendoza Fernández (Grupo de Promoción y Fomento Industrial y el Grupo de Inversiones Industriales e Inmobiliarias)
Sr. Rómulo O'Farril Jr (Telesistema Mexicano)
Ing. Bernardo Quintana Isaac (ICA)
Ing. Enrique Robinson Bours Almada (Bachoco)
Ing. Alfonso Romo Garza(Grupo Plenus)
Lic. Adrián Sada González (Vitro)
Sr. Fernando Senderos Mestre (Grupo Kuo, Dine)
Ing. José Serrano Segovia(CEO)
Lic. Carlos González Zabalegui (Controladora Comercial Mexicana.)
Lic. Roberto Hernández Ramírez (Grupo Financiero Banamex)
Sr. Enrique Hernández Pons (Grupo Herdez)
Lic. Germán Larrea M.V (Mexichem y Pinfra)

(Briz, 2002)

El dirigente actual Claudio X. González constantemente anuncia que sin inversión no habrá crecimiento ni creación de empleos que se requieren en el país, de tal manera que como buen dirigente ha convencido a los empresarios miembros del CMHN a invertir en México para llegar al crecimiento que X. González anuncia habitualmente.

Ahora bien, Lorenzo Zambrano fue un hombre que se formó en el Tecnológico de Monterrey como Ingeniero Mecánico Administrador, gracias a esto y entre otras cosas se convirtió en uno de los principales empresarios del país y líder en materiales de construcción con su empresa CEMEX y, a nivel nacional fue miembro de la más poderosa organización empresarial del país, el CMHN que reúne a poco más de treinta empresarios nacionales.

Nació en el año de 1945 en Monterrey, Nuevo León, y tras su larga carrera como ingeniero fue creciendo su pasión por la tecnología y la fabricación mejorando la producción de materiales de construcción con métodos de operación que llegaron a un nivel extra de tecnología localmente para después pasar a un nivel internacional.

Cabe destacar que para que CEMEX lograra ser una empresa mundial tuvo como estrategia comprar a sus competidores, es decir, Zambrano compro a las cementeras nacionales que según él eran las más fuertes, como Cementos Anáhuac y Cementos Tolteca su principal competidor local, siempre fijándose una meta que era entrar en la era global de los negocios.

Pero no fue hasta 1985 cuando Lorenzo Zambrano se convirtió en el presidente ejecutivo de CEMEX expandiéndose rápidamente. Su gran estrategia como se mencionó anteriormente, fue a través de inversiones y fusiones, por mencionar alguna de ellas, fue con la cementera APASCO uno de sus más grandes competidores a escala global, así como el grupo suizo HOLCIM, convirtiéndose en la corporación que producía poco más de la mitad del cemento en México.

El trayecto empresarial de Zambrano le abrió las puertas no solo a nivel de los negocios, sino que esto le permitió participar en organizaciones enfocadas al desarrollo educativo, social, cultural y deportivo (Álvarez de Flores, Giacalone, Sandoval, 2002).

Dato importante, es que durante el gobierno de Vicente Fox, fue nombrado junto a Carlos Slim miembro de la junta directiva del monopolio oficial Pemex, además de ser miembro del Consejo de Administración de IBM, del Consejo Consultivo Internacional de Citigroup, del Consejo Consultivo Internacional de las Empresas Allianz y de los Consejos de Administración de Alfa, Grupo Financiero Banamex, FEMSA, Empresas ICA, Televisa y VITRO.

Así pues, nos damos cuenta que no solo fue un empresario más de México, sino que llevo sus conocimientos a rubros como la educación, el periodismo, la cultura y sobre todo con la inquietud de seguir con el progreso del país por medio de empresas líderes como lo es CEMEX.

Para dar más sentido a este capítulo, me fue preciso expresar las palabras que el propio Zambrano dio en una entrevista antes de morir: “gracias a las enseñanzas de mi padre y la educación recibida, la cual en gran parte forjó mi carácter; sé que el éxito no llega sólo, hay que luchar y prepararse, actuar con audacia y sensibilidad, asumir riesgos, pero también aprender a tomar decisiones rápidas cuando se presentan las oportunidades”. (Economía, 2014).

Como pudimos observar en este apartado, las empresas y empresarios del CCE y del CMHN han sido un parte aguas para el desarrollo del país, así como de la vida política y económica del México. En este sentido, CEMEX logro ser parte de la famosa lista de las empresas más poderosas a nivel internacional, pues como se mencionó líneas atrás, Zambrano no solo logro su propósito a las enseñanzas de su padre, sino que la gran capacidad por manejar una empresa de gran envergadura lo llevaron a ser parte de las organizaciones más importantes de México a nivel empresarial y sobre todo a forjarse una trayectoria que es de gran ejemplo para otros empresarios nacionales e internacionales.

III. Estrategias empresariales y políticas en la era de la Globalización

En la actualidad la palabra globalización ha alcanzado gran importancia dentro del léxico de la mayoría de la sociedad, pero entre los que más destaca es en académicos, políticos y medios de comunicación por mencionar algunos. Este fenómeno trata de un proceso que une a diferentes naciones con el fin de mantener mayor comunicación y flexibilidad entre ellos.

La expansión que se demanda a cada país para ser globalizados cada día es mayor si tomamos en cuenta el avance que han tenido los países desarrollados comparados con países subdesarrollados.

Considerando el reto que tienen la mayoría de los países poderosos para entrar a un mundo globalizado y ser un país competitivo por medio de un patrón tecnológico como la calidad de los servicios, el trabajo y por supuesto de las empresas, México y sus grandes empresarios no se han quedado atrás aprovechando cualquier oportunidad que se ha presentado como el de poder salvar a la sociedad de la pobreza, de guerras y crisis económicas.

En este sentido, la integración de la economía en la era global es de suma importancia para que dicho objetivo se cumpla al máximo, sin embargo, hay que tomar en cuenta el tipo de modelo económico que tiene cada nación, pues no es lo mismo un modelo proteccionista a un modelo neoliberal que brinda más herramientas para alcanzar el sueño de insertarse a la globalización.

No obstante, la globalización ha sido un fenómeno que no todos han visto con buenos ojos, pues para algunos especialistas la globalización solo es para los países más ricos, un ejemplo es lo que Oscar Ugarteche menciona en su libro El falso dilema: América Latina en la economía global:

Lo evidente es que el planteamiento actual sobre globalización expulsa a la gran parte del mundo y deja solamente a aquellos países con gran capacidad de compra y con alta productividad como parte del nuevo sistema global. La globalización es un fenómeno entre países ricos y, para ser más exactos, para los sectores más ricos dentro de los países ricos lo que está ocurriendo es la interrelación de los nortes con la exclusión de los sures de este mundo. La nueva economía interrelacionada es una "isla" dentro de un mundo donde para unos nortes no hay fronteras y para otros estas son infranqueables (1997: 42).

Si bien fuera cierto este planteamiento, los países latinoamericanos como el nuestro tendrían desventaja a comparación de los países desarrollados como Alemania, Estados Unidos o Canadá por mencionar algunos. Mientras tanto, América Latina ha logrado mejorar o modificar sus actividades económicas para poder ser parte del avance que el mundo actual exige.

Con todo esto los mercados se han dado a la tarea de buscar las bases para poder internacionalizarse, es así que tanto dueños, socios y gerentes de las empresas han buscado las estrategias más aceptables para poder entrar al fenómeno de la globalización. Es decir, ser parte de un proceso globalizador es estar unido a la internacionalización de la empresa por medio de una gama de estrategias empresariales, tecnológicas y políticas.

De tal manera, que las empresas han sido parte fundamental para que el desarrollo de una economía de mercado marche por buen camino, en este sentido, la empresa será tomado en cuenta como el motor de la economía de una nación.

Antes de seguir con el tema de las empresas es importante saber cuál ha sido la exigencia o necesidad de México y sus empresarios para entrar a un mundo globalizado. En primer lugar, la globalización surgió como una herramienta para interactuar con otros países, de ahí la inquietud del nuestro para lograr mayor comunicación con otras naciones, luego de que este facilitaría las propuestas de

comercializar libremente y crear alianzas internacionales para mantener un proceso de producción que pudiera unificarse con cada país.

Teniendo en cuenta que México tenía un modelo proteccionista este era referido como tercermundista, sin embargo al agotarse el modelo de sustitución de importaciones, el país logro dar paso a las políticas de ajuste económico y dar un salto a la tan ansiada globalización, en palabras de Luis Reygadas el país tomaba las siguientes medidas:

A finales de los años ochenta, con el derrumbe de los regímenes del socialismo real de Europa y del Este central, aparentemente triunfaron los partidos de la instrumentación de políticas económicas neoliberales que se inclinaron por el libre juego de la oferta y la demanda, la liberación comercial acompañada de la desregularización y la privatización de las empresas de propiedad estatal (2000:14-15).

Ante todo esto, nos damos cuenta que las intenciones del país eran permanecer en la lista de los países desarrollados o al menos no era el de quedar etiquetados como tercermundistas, ahora México se daría a la tarea de buscar qué otras fuentes darían seguimiento al rumbo de la globalización. Es en este momento cuando los empresarios nacionales tomaron mayor importancia al ser parte de una de las estrategias para el desarrollo económico, además de contribuir a la evolución de las formas estructurales, culturales y sociales de un país.

En este momento la relación Estado y empresarios mexicanos se hacía visible a partir de la dos últimas décadas al establecer cimientos para la colaboración y creación de políticas para prevenir crisis económicas, pero más que políticas económicas son condiciones que el proceso globalizador a impuesto a los países como el nuestro para poder transformarse. Tal ejemplo fue en 1982 y 1995 cuando la estructura política, social y económica cambio por la presión de los empresarios, ya que ellos actuaron como agentes económicos y políticos promoviendo la colaboración eficaz del Estado y empresarios a favor de la transformación del país. Así mismo, la globalización ha creado procesos que van llevando a los

países hacia una dinámica de proyectos modernos y cambios internos modificando las relaciones sociales y económicas de la sociedad.

En consecuencia de esto, la globalización cobro fuerza debido a la competencia económica entre empresas y países, Cristina Puga, nos menciona que la competencia entre los aparatos productivos de cada nación crean una “Fabrica global”, es decir, que cada vez existen más países con trasnacionales que indican una dimensión importante en la era del proceso globalizador y como es de suponerse, los empresarios van desempeñando un papel privado y colectivo dentro y fuera de sus empresas.

Por consiguiente, las empresas en la era de la globalización van formado parte significativa para nuestro país al generar empleos y sobre todo, por ser parte del proceso de industrialización del mismo, pero no sin antes tomar en cuenta las estrategias y procesos que tomaron para enfrentarse a la era globalizada.

Ahora bien, la internacionalización de las empresas no es un fenómeno nuevo, ya que en décadas anteriores habido un crecimiento continuo del comercio internacional, actos que han favorecido a países latinoamericanos y europeos. Es por eso que la empresa ha tenido que adoptar un nivel tecnológico y estratégico para seguir compitiendo desde el territorio nacional y dirigirse a caminos internacionales.

La era de la globalización de los mercados se basa en un conjunto de cambios que prácticamente son los que las empresas han tomado en cuenta para poder globalizarse y seguir generando mayor producción y sobre todo hacer crecer cada vez más su capital. Algo parecido nos indica Beck Ulrich en el siguiente párrafo:

La puesta en escena de la globalización permite a los empresarios, y sus asociados reconquistar y volver a disponer del poder negociador política y socialmente domesticado del capitalismo democrático organizado. La globalización posibilita eso que sin duda estuvo siempre en el capitalismo, pero

que se mantuvo en estado larvado durante la fase de su domesticación por la sociedad estatal y democrática; que los empresarios, sobre todo los que se mueven a nivel planetario, puedan desempeñar un papel clave no solo en la economía, sino también de la sociedad en su conjunto, aun cuando solo fuera por el poder que tienen para privar a la sociedad de sus recursos materiales (capital, impuestos, puestos de trabajo) (2008:16-17).

Con relación a esto, es importante mencionar qué son las estrategias empresariales con el fin de conocer a qué reto se han enfrentado las empresas para saber maniobrar sus organizaciones.

Estrategias empresariales:

* Tener un avance tecnológico, que es prácticamente tener un desarrollo en la tecnología que se ha ocupado al operar una empresa tanto en los procesos de producción, operación y organización de la misma.

* Un proceso de concentración empresarial para que haya mayor competencia, es decir, que existan los medios suficientes por medio del gobierno o de las organizaciones para que se cree un ambiente de estrategia en beneficio de ambos.

* Avance agresivo seguido de un plan de negocios enfocado a la transformación, ya que la empresa tiene como propósito definir qué acciones deberá tomar para obtener el avance que se propuso.

* La segmentación del mercado es un punto que la mayoría de las empresas toman en cuenta para saber si el producto o servicio será aceptado por la sociedad. También es tomado en cuenta para conocer las necesidades del público y saber que estrategias implantar.

* Tener en cuenta el flujo operativo que la empresa ha tenido, es una manera de saber si está generando utilidad, es decir, es una estrategia económica que se

hace para saber la cantidad de dinero que la empresa ha obtenido por medio de sus operaciones.

* La productividad es una estrategia tecnológica que permite a la empresa saber cómo va funcionando su administración. Tomando en cuenta lo que decía K. Ishikawa era que: "la calidad, la productividad y las utilidades son una consecuencia. Si hay calidad a nivel sistema total (calidad de materiales, de trabajo y procesos) la productividad y las utilidades son una consecuencia"(1989:75).

*La competitividad es una característica que toda empresa toma en cuenta para saber a qué rivales se va enfrentar. En esta intervienen factores externos y factores internos. En la primera se incluyen los factores macroeconómicos, institucionales y estructurales de su mercado interno. En los segundos se incluyen aspectos internos y específicos a la empresa que condicionan su capacidad de creación de valor (Sánchez, Peón, Ordaz, 1997: 11).

Finalmente, observamos que todo país se ha valido de estrategias para poder sobresalir como nación, al igual que una empresa u organización las estrategias empresariales han sido fundamentales para alcanzar las metas y ser una empresa competente. Sin embargo, las estrategias políticas que a continuación se señalaran, son otro factor que han utilizado los mismos empresarios mexicanos para lograr tal cometido aplicado con el fin de transformar al país y sus empresas.

- **Relación del Estado y empresarios a través de Asociaciones Empresariales:** La relación de empresarios y el Estado se ha labrado a lo largo del siglo, sin embargo en México se fortaleció por la creación de asociaciones de representación política, tal es el caso de las cámaras industriales, comercio y trabajadores (CONCAMIN, CONCANACO, CROM) por mencionar algunas o las más importantes como el CCE en representación empresarial en el año de 1975, esta organización dio base a la creación de más organizaciones con el compromiso de elaborar

plataformas políticas e ideológicas tuteladas por empresarios. Así pues, esta representación no solo ha sido empresarial, sino como ya hemos leído ha sido política, luego de que estas cámaras o consejos han actuado como interlocutores frente al gobierno para llevar a cabo el desarrollo económico del país y sobre todo de sus empresas.

Además de la representación política y la relación que ha tenido con el Estado, la organización empresarial ha estado ligada para la creación de nuevas relaciones con el Estado y en especial con el poder Ejecutivo, como el CMHN que también ha servido como interlocutor y organizador de intereses de los empresarios mexicanos y como presión al gobierno mexicano para la creación de políticas públicas en pro del desarrollo del país.

De esta manera se marcó una historia importante de representación empresarial enlazada con el gobierno para crear un Estado moderno que favoreciera no solo a la corte empresarial, sino a la sociedad en general. Gracias a la organización y asociación de los organismos empresariales y del Estado, los empresarios nacionales como lo fue Lorenzo Zambrano, han conseguido atraer inversión extranjera como camino a la modernización industrial, logrando que el sector privado contara con las políticas económicas adecuadas para fortalecer a cada sector y región de México.

Pero la relación de Estado y empresarios no siempre fue buena, pues hay que recordar que las asociaciones empresariales en adelante AE, iniciaron históricamente a través de momentos coyunturales como el conflicto con el entonces presidente Luis Echeverría, los empresarios de Monterrey que se oponían a las exigencias de los obreros, la crisis de 1982, la nacionalización de la banca, así como el cambio del modelo de sustitución de importaciones, a mi parecer, fueron los momentos coyunturales que

marcaron la relación y conflicto del sector empresarial con el Estado mexicano, desde entonces, el país pedía a gritos la creación de nuevas reformas liberales que lograran salvarlo de crisis económicas, políticas y sociales.

Finalmente, el Estado logró mantener una relación con las AE, ya que no solo se comprometió a cumplir con las exigencias que estas hicieron, sino que hacían frente a las necesidades que tanto el Estado como las AE tenían para que las políticas públicas encaminadas al desarrollo industrial y comercial del país se cumplieran cabalmente con la colaboración de Estado y empresarios.

En general, las AE actuaron por lo menos desde los años ochenta, como organismos no solo de representación empresarial, sino como asociaciones de actuación política para presionar al gobierno en turno y regular la economía, no caer en crisis y sobre todo mantener la relación entre Estado y AE. Es decir, que la responsabilidad de ambos es de colaboración y sobre todo de crear los cimientos a favor del auge de un país encaminado a la globalización, no hay que olvidar que además de la representación que los empresarios necesitaron y que exigieron ante el Estado, su propósito mayor del sector empresarial fue el de ser reconocidos a nivel nacional y mundial, luego de saber que el paradigma de la modernización de cada país era la existencia de élites políticas y económicas ligadas a un proceso globalizador.

- **Participación electoral de los empresarios y financiamiento económico para el PRI y el PAN:**

Se dice que la participación electoral de los empresarios empezó porque ya no querían un sistema estatista que absorbiera a la sociedad, en otras palabras, lo que los empresarios exigieron al gobierno fue un discurso más democrático que pudiera concretar sus demandas.

Es por eso que la participación política de los empresarios no siempre existió, pero fue desde la sucesión de Cárdenas que el discurso político del empresariado comenzó a dar sus primeros brotes con más ímpetu sobre todo por parte del PAN, por mencionar algunos empresarios que competían por algún cargo electoral, se encontraban: F. Canales Clariond, J.J Clouthier, y J. L Coindreau. Sin embargo, en el sexenio De la Madrid, la participación de los empresarios se concentró con mayor fuerza en el norte del país. (EL Cotidiano, 1987).

Un dato importante es saber que después de la Revolución Mexicana los empresarios y el Estado acordaron la separación del poder económico y político, no obstante, a partir de los años setentas, el cambio del modelo económico y del sistema político dieron lugar a cambios institucionales.

Desde entonces la participación política de los empresarios ha presionado al sistema político por una mayor democratización e institucionalización aunque no hay que olvidar que además de esto, los empresarios participaron en el discurso político porque esperaban beneficios personales además de una estabilidad política entre otras cosas.

La participación empresarial en los estados de la república no era tan común, pero en los años setentas, en Sonora existió mayor participación electoral en cargos regionales y nacionales, y aunque en menor medida en Monterrey también se daba dicha participación.

En consecuencia, los empresarios con un gran descontento con el partido gobernante que era el PRI, el apoyo hacia el PAN comenzó a darse más abiertamente a partir de la nacionalización de la banca en 1982 con la finalidad de presionar al gobierno y como castigo por no haber cumplido con las políticas económicas que habían hecho, no obstante, en la Ciudad de México el apoyo al PRI se mantenía a la alza como siempre.

El apoyo de los grandes empresarios nacionales en elecciones presidenciales, hicieron más intenso su apego a los candidatos, luego de que estos darían financiamiento a los partidos con el requisito de favorecer sus intereses. Tal es el caso en 1988 cuando se mostró un apoyo institucionalizado por parte del empresariado a Carlos Salinas de Gortari sobre todo por empresarios de la talla de Agustín Legorreta entonces presidente del CCE, enfatizando la necesidad de seguir con la privatización y con la estrategia ortodoxa (Centeno; 1941:13). Y como era de esperarse, el apoyo de los empresarios a candidatos electorales comenzaba a darse con mayor fuerza y las invitaciones del PRI a este sector eran positivas.

De la misma manera, los empresarios tuvieron participación electoral a cargos de senadurías, diputaciones locales y federales, alcaldías hasta cargos presidenciales, tal es el caso de Manuel Clouthier en 1988 por el PAN y de Diego Fernández de Ceballos (Salas, 2000). Y aunque estos no lograron una victoria, consiguieron fortalecer el discurso político a favor de la élite empresarial.

Algo que va de la mano con la participación electoral de los empresarios, es el financiamiento económico a candidatos y partidos políticos, sobre todo en campañas electorales. El financiamiento privado en EU para las campañas no es mal visto y es abiertamente, sin embargo en México no ha sido aceptado totalmente, ya que expertos argumentan que la situación electoral sería desigual. De acuerdo a Alexander 1994 y Herbert 1989, “el financiamiento de los partidos políticos debe ser regulado y fiscalizado por una comisión electoral independiente capaz de nivelar las condiciones de la contienda electoral” (Salas; 2000: 32). Es decir, lo que Alexander y Herbert señalan es que para que el sistema político y electoral sea más democrático lo que se necesita es un reglamento adecuado por parte de comisiones electorales.

Ahora bien, las contribuciones financieras se han convertido en una práctica en países en desarrollo por parte de empresas, desde entonces el apoyo económico por parte de los empresarios nacionales se ha vuelto importante y prioritario para los partidos políticos.

En nuestro país el financiamiento privado a los partidos políticos y campañas presenta diferentes prácticas, es decir, pueden ser por medio de cuotas o donaciones por empresas, particulares o los mismos integrantes del partido y voluntarios de la sociedad. En este sentido, las empresas han apoyado a candidatos y campañas electorales como parte de sus estrategias empresariales, pues el apoyo es para que sus intereses sean beneficiados y mantengan ventaja ante otras empresas que pudieran ser posibles competidoras.

Dato curioso fue cuando en los años setenta el PAN no recibía formalmente fondos por parte del Estado, sino al contrario el apoyo venía más de voluntarios y miembros del mismo partido, por otro lado, el PRI aunque en los años ochenta los grandes empresarios apoyaban al partido por medio de la Comisión de Financiamiento y Fortalecimiento Patrimonial, la cual operaba en los ámbitos federal, estatal y municipal (Pozas,2007:32), esta comisión se convirtió en la principal captadora de fondos de los grandes empresarios durante elecciones gubernamentales, sin embargo en las elecciones presidenciales de 1988 el apoyo total era para Salinas y lo más interesante era que esa recaudación de dinero era llevada por empresarios nacionales.

Pero no solo por medio de comisiones legales se hacía este tipo de apoyos, sino que habían otras gestiones realizadas para el financiamiento a partidos y campañas. Una de estas organizaciones de actividades eran cenas, esta práctica se hacía común por parte de miembros de los partidos políticos, un caso muy sonado fue el de Antonio Ortiz Mena y Miguel Aleman Velazco, Secretario de Finanzas del PRI al invitar a veinticinco empresarios a dar un apoyo económico de 25 millones de dólares para la campaña del PRI en 1994, prometiéndoles que el sector empresarial sería incorporado a los tres ya existentes que eran el

obrero, campesino y rural, y sobretodo y quizá lo más importante, era tener una mayor independencia con el gobierno (Salas,2000).

Por otro lado, el G-10 es una organización de empresarios que apoyo las campañas de 1994 en especial para Colosio y Zedillo, esto con el propósito de difundir una plataforma política. Los empresarios eran del estado de Monterrey y estaba conformado por Eugenio Garza Lagûera (Visa Bancomer), Bernarndo Garza Sada (ALFA), Adrian Sada Treviño (Vitro Serfir), Alberto Santos de Hoyos (Banorte), Roberto Gonzales Barrera (Maseca), Lorenzo Zambrano Treviño (Cemex) y Eugenio Clariond (IMSA) (Salas,2000).

Los beneficios de estos grandes empresarios era obtener de la democratización y modernización de sus empresas, además de seguir con el dilema de la privatización de empresas estatales y así aprovecharla competencia interna, tal disposición fue aprovechada por BIMBO, CEMEX y CYDSA por mencionar algunas empresas.

No hay que olvidar, que al correr de los años los grandes empresarios han apoyado a los partidos políticos y sus campañas más abiertamente hacia el PRI y el PAN, pero no hay que olvidar que este financiamiento económico no era por su buena voluntad, más bien los intereses particulares del sector empresarial nunca los dejaron de lado y que el apoyo de los grandes empresarios se produjo durante momentos de privatización y desregulación.

Estrategias de CEMEX para insertarse al proceso globalizador

En capítulos anteriores se mencionó que la globalización es la integración de los países a otros por medio de sus bienes, servicios y movimientos de capital disminuyendo los obstáculos arancelarios o institucionales. De esta manera, las empresas han tomado como reto insertarse al proceso globalizador para obtener mayores beneficios por medio del mayor flujo en la ampliación de los mercados a través del comercio.

Las empresas mexicanas al igual que la mayoría de otros países, buscan ampliar sus negocios, dado que la expansión internacional así como el aumento en el nivel de las exportaciones de bienes y servicios implica invertir fuera de sus fronteras y sin duda alguna esta ha sido la formas en la que las empresas mexicanas como CEMEX han buscado para globalizar sus negocios.

Lo cierto es, que las empresas mexicanas buscan oportunidades de negocios fuera de su propio país, del mismo modo tienen como objetivo ser más grandes y al mismo tiempo ser mejores empresas, lograr mayores cuotas de mercado y obtener ventajas competitivas, asimismo la inserción al proceso globalizador por medio de estrategias empresariales puede considerarse desde la perspectiva de la importancia de la economía nacional como un fortalecimiento propio de las empresas.

En nuestro caso de estudio, CEMEX se ha valido de una gama de estrategias para inicialmente poder competir a nivel nacional y después dar paso al mercado internacional.

Desde su fundación en 1906 como Planta de Cementos Hidalgo ubicada en el norte del país, CEMEX comenzó como vendedor de cemento gris siendo un participante local. En el transcurso del último siglo, dicha empresa de ser un participante local llego a ser una de las primeras empresas globales, pero para

llegar hasta este sitio tuvo que superar diferentes crisis económicas que tuvo desde sus orígenes, luego de que adaptarse a la modernización no fue tan fácil ya que solo contaba con un horno para satisfacer la demanda que tenía en el norte de México, y a pesar de esto fue creciendo contando con otro horno más sofisticado que fue satisfaciendo la demanda a otros estados de la república.

Otra estrategia que CEMEX realizó en 1989 para expandir su negocio a nivel nacional fue adquirir Cementos Tolteca, el segundo productor más grande de México, con el propósito de agrandar la industria cementera. En los años noventa, cementos mexicanos comenzó a inclinarse hacia el mercado internacional gracias a la compra de diferentes industrias cementeras con la intención de no tener competidores, cabe mencionar que la compra más grande de CEMEX fue adquirir Southdown, Inc. en los Estados Unidos, esta estrategia fue una de las más visibles que hizo a nivel internacional.

Pero para que CEMEX lograra todas las adquisiciones de cementeras nacionales e internacionales se valió del empeño que Lorenzo Zambrano realizó durante su mandato como Director General y Presidente del Consejo de Administración de la sociedad, esta sociedad estuvo integrada por un grupo corporativo el cual apoyo a Zambrano en las decisiones que tomó para fortalecer la empresa.

La gama de estrategias que Lorenzo Zambrano impulsó para posicionarse como una de las diez mejores cementeras del mundo, fue a lo que su grupo corporativo llamó "Estrategia de Negocio" la cual estuvo orientada en una lista de estrategias enfocadas al negocio global logrando desempeñar en cada una de las estrategias ya existentes y sobre todo crear más para fortalecer el futuro de la empresa.

Una de sus más preciadas estrategias que no han abandonado por ser la esencia de la empresa, ha sido concentrarse en su único producto que es el cemento aprovechando que este producto es usado mundialmente, el cemento y sus agregados han sido la clave del éxito para ampliar su mercado. Algo que va de la mano con esta estrategia, es tener negocios a largo plazo y redituables con sus accionistas y socios empresariales para darse a conocer en su localidad, después

a nivel regional y, gracias a su esfuerzo experiencia y dinamismo, cementos mexicanos logro ser una de las empresas mexicanas que son catalogadas como empresas globales.

La cercanía que tiene CEMEX con sus clientes es de suma importancia, luego de que el producto que venden está seriamente comprometido con las obras que se van realizando con el cemento y sus agregados como construir su primer hogar. Pero no solo es con un público en particular, sino que CEMEX se ha dado a la tarea de ofrecer y hacer tratos con entidades gubernamentales interesadas en construir alguna obra con el objetivo de diseñar y satisfacer las necesidades de cada cliente, en otras palabras, lo que brinda a sus clientes son propuestas para dar mayor valor a su construcción.

Otra estrategia utilizada internacionalmente es maximizar su eficiencia operativa, es decir, reducir costos y hacer más eficiente la operatividad de la empresa con el único propósito de continuar con sus operaciones a nivel global y sobre todo mejorarlos para saber si el camino que están tomando es el correcto para la empresa.

Como mencionamos en capítulos anteriores, Lorenzo Zambrano y su empresa CEMEX se enfrentaron a diferentes crisis económicas las cuales gracias a su desempeño al frente de la empresa y sobre todo con su equipo, la estrategia de fortalecer la estructura de capital y recuperar la flexibilidad financiera, lograron reducir las deudas que tuvieron mediante estrategias de negocios.

Teniendo un lugar privilegiado en nuestro país no solo en la parte norte, sino alrededor de toda la república, CEMEX ya era catalogada como una empresa de clase mundial por su alto liderazgo en cementos y agregados, teniendo tal posición el siguiente paso era echar andar la estrategia de atraer, retener y desarrollar ejecutivos de clase mundial, es decir, que el comité ejecutivo tendría que realizar diversos negocios a través de la cadena de valor de la industria en economías desarrolladas y emergentes a nivel global.

Así pues adaptándose a los estándares que una empresa comprometida con sus clientes, CEMEX también se ha comprometido con el medio ambiente fomentando el desarrollo sustentable en sus productos. Una de sus prioridades actuales ha sido tener el liderazgo en construcción sustentable a través del desarrollo de productos, servicios y soluciones de construcción para una economía baja en carbono, además de participar en programas de vivienda social así como en grandes proyectos de infraestructura con el propósito de minimizar el impacto ambiental en sus actividades usando combustibles alternos y materia prima, mejorar el uso de energía, mejorar la calidad del aire con el manejo de residuos y reciclaje y reducir las molestias ocasionadas por el ruido y el polvo.

Lo que logramos notar con las estrategias empresariales de CEMEX para insertarse a la globalización fueron de suma importancia para comprender el alto compromiso y liderazgo que Lorenzo Zambrano hizo durante el tiempo que estuvo al frente de la empresa, sin embargo no hay que dejar de lado lo que su equipo corporativo realizó al cumplir cada una de las estrategias empresariales. Si vemos de cerca el funcionamiento interno de CEMEX, notamos elementos esenciales como los valores, la misión y visión que cementos mexicanos se planteó desde sus inicios hasta llegar a lo que ahora es, una empresa reconocida a nivel mundial que logró insertarse al proceso globalizador.

No olvidemos que la importancia de las estrategias empresariales son debido a que son parte de un proceso de reflexión y de decisión que toda organización debe realizar para ser exitosa. Así mismo, CEMEX logró convertirse en empresa global líder en materiales de construcción y gracias a la toma de decisiones y la implementación de estrategias a nivel local y mundial logró retener a sus clientes y socios, además de atraer a empresarios internacionales a sumarse a su grupo corporativo con el fin de aumentar su mercado y satisfacer al público en general.

IV. ADAPTACIÓN Y MODERNIZACIÓN DE CEMEX

La industria cementera en México actualmente es catalogada como líder en producción de cemento y esto dio como resultado a que la industria cementera se consagrara como empresa globalizada. En este capítulo se describirá las condiciones que le permitieron a una de las industrias cementeras más importantes que es CEMEX a consolidarse como una multinacional.

Cementos mexicanos es en la actualidad un grupo industrial fabricante de cemento, concretos y otros productos catapultándola como una empresa líder en la producción y comercialización del cemento a nivel mundial.

CEMEX se formó en el año de 1931 con la fusión de otras dos plantas que eran Cementos Hidalgo y Cementos Portland Monterrey, ambas empresas tenían una fuerte competencia por varios años, pero fue en el mes de febrero cuando lograron ponerse de acuerdo y firmaron una acta constitutiva en la cual negociaron por la creación de la nueva compañía que fue CEMEX.

Como era de esperarse, dicha fusión dio beneficios en cuanto a sus ventas, pues la unificación del mercado y los precios bajos hicieron de CEMEX una empresa líder a nivel local y en aprovechamiento de esto, la cementera comenzó abastecer más estados de la república con la instalación de plantas cementeras y la adquisición de hornos para la producción masiva del cemento.

Algo que ayudo a este tipo de empresas, es que el producto que venden o fabrican tiene una significativa participación en la mayoría de la construcción de diversos sectores y que con el tiempo se ha convertido en el material más usado por el ser humano. A lo que nos referimos es al cemento, este producto participa en casi todas las construcciones de infraestructura de servicios y de desarrollos urbanos.

Conociendo dicha información, la buena noticia para nuestro país es que la mayor parte del cemento mexicano cuenta con plantas modernas, acto que tomo en cuenta CEMEX para sentirse obligada a buscar tecnología avanzada que garantizara su producción y sus productos. Cabe mencionar que por su gran volumen de producción, la industria del cemento en el país es la segunda más grande de América Latina y entre los grupos más importantes se encuentra CEMEX (CEMEX,2015).

Es por ello relevante identificar las principales acciones de las grandes empresas mexicanas y en particular de la industria cementera regiomontana CEMEX, puesto que alcanzó un marcado crecimiento de exportaciones al participar en los mercados internacionales; gracias a los apoyos gubernamentales y sobre todo, al desarrollar sus capacidades para adaptarse a las necesidades de los otros mercados.

En un análisis sobre la economía global, Ángeles Pozas menciona que: “la economía global estuvo dominada por las corporaciones estadounidenses verticalmente 11 integradas que controlaron el capital, los mercados y los flujos de materia prima” (2002:25). A lo que nos referimos con esto, es que las grandes empresas son las que organizan la producción y determinan los precios en los mercados, ejerciendo presión sobre otros proveedores.

Esta nueva etapa conocida como internacionalización, orillo a que las empresas locales se convirtieran en importantes intermediarias entre las empresas extranjeras y los mercados locales, al mismo tiempo, fueron plataformas de exportación. Por tal motivo se construyó sobre los fundamentos de las estrategias nacionalistas de desarrollo que rigieron en los países latinoamericanos durante la etapa de la sustitución de importaciones (Pozas, 2002). Es decir, tenían que abastecerse de capacidades tecnológicas, de gestión y de organización, expresadas en el desarrollo de sus capacidades, con el fin de tener algo que ofrecer a sus aliados transnacionales.

El período de sustitución de importaciones y las políticas de proteccionismo implementadas por nuestro país crearon empresas maduras que incentivaron a las transnacionales a buscar socios locales, de acuerdo con la autora Ángeles Pozas (2007) las empresas locales tenían mucho que ofrecer a sus aliados extranjeros, como el conocimiento de los mercados locales, sus propias redes de clientes y proveedores, sus contactos en el gobierno y su comprensión del sistema de relaciones laborales que prevalecían en el país.

Con todo el cúmulo de experiencia y capacidades locales para desempeñarse eficientemente en el país, este proceso de internacionalización permitió que las empresas nacionales recibieran flujos de capitales y la transferencia de la tecnología y cómo utilizarla.

En este sentido, CEMEX tuvo que incorporarse a esta nueva forma de competitividad, luego de darse cuenta que el desarrollo industrial en algunas regiones del país, facilitaban la internacionalización de las empresas, por lo que Monterrey se coronaba como la cuna de las empresas y por supuesto, cementos mexicanos y Lorenzo Zambrano aprovecharía esto para dar un toque innovador y modernizado a su industria.

En cuanto a los empresarios regiomontanos cabe mencionar que estos pusieron en marcha a largo del siglo XX, inversiones que abarcaron tanto industrias dedicadas a abastecer el consumo productivo (grandes fundiciones, cemento, vidrio, maquinaria) como el consumo personal (cerveza y otras bebidas, textiles, artículos para higiene, materiales para la construcción, alimentos elaborados). y por el lado de los minerales se encontraba el cemento (Ortega, 2000).

En cuanto a lo que se mencionó en el párrafo anterior, vale la pena indicar que durante el auge petrolero, para la mayoría de los grandes corporativos fueron los años de mayor crecimiento y expansión, que permitieron modernizar en algunos casos los sistemas productivos y ampliar sus capacidades tal como lo hizo CEMEX siempre bajo el liderazgo de la familia Zambrano que creció bajo dicho estímulo y de los programas de edificación habitacional.

Una vez que se conocieron las bases que obligaron a las empresas nacionales a internacionalizarse, ahora toca el turno de hablar de la adaptación y modernización de CEMEX, iniciando con su fundación y culminando con la internacionalización de la misma.

CEMEX nació en 1906, con la fundación de Cementos Hidalgo, en el norte de México, constituyéndose como la primera planta cementera Latinoamericana que contaba con un horno giratorio. El crecimiento del mercado interior propició en el país la evolución de la industria del cemento, en gran medida incentivada por el Gobierno Federal mediante las políticas de apoyo como los créditos a largo plazo a empresarios locales. Desde su fundación, CEMEX se distinguió por su crecimiento que la llevó, primero, a convertirse en el líder del mercado en México y, después, en uno de las tres empresas cementeras más importantes a escala global.

Cabe recordar que por su ubicación cercana a la frontera estadounidense, permitió que tuviera un estrecho contacto mercantil, lo cual le fue útil para desarrollar sólidas capacidades de exportación y que con el tiempo se vieron reflejadas al llegar a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores.

Por su participación local llegó a ser una de las primeras empresas globales de nuestra industria mexicana, pues la preocupación por parte de Zambrano por satisfacer las crecientes necesidades de los consumidores, obligó a él y a su equipo de colaboradores a fabricar productos de alta calidad con soluciones innovadoras.

De esta manera el resultado fue que su capacidad de producción duplicó, asimismo CEMEX se perfilaba como una empresa líder, dando lugar a la creación de la Planta Portland Monterrey en el año de 1920, es preciso mencionar que para la época en la que se encontraban, el horno que se utilizaba para la producción del cemento era de la tecnología más moderna. Y fue hasta los años sesenta cuando cementos mexicanos ya contaba con su cuarto horno, lo cual satisfacía la demanda del Noreste del país.

Aunque en 1985 Lorenzo Zambrano colocó en el mercado internacional 875 mil toneladas de cemento, fue en 1992 cuando CEMEX inició su expansión internacional en el mercado europeo con la adquisición de Valenciana y Sansón, las dos compañías cementeras más grandes de España. (El Milenio, 2015).

Con todos estos logros, CEMEX comenzaba a adaptarse a la modernización, pues no era un camino que se mostraba fácil aunque esta contaba con colaboradores expertos, la fase de adaptación a la modernización de la empresa no sucedió de la noche a la mañana, sin embargo el entusiasmo por parte de Zambrano se hizo valer por una gama de estrategias para poder modernizarse.

Las estrategias era sin duda alguna seguir un plan de negocios, es decir, orientarse en los mercados con mayor demanda y sobre todo enfocarse en la producción de su único producto que es el cemento el cual fueron perfeccionando con el paso de los años convirtiéndolo en su estrategia más valiosa.

Con esta idea que no perdieron de vista, CEMEX se convirtió en el productor de cemento más grande de Norteamérica al adquirir SOUTHDOWN, Inc. en los Estados Unidos la cual era una de las estrategias que funcionaba de maravilla para hacer crecer su negocio, esta estrategia fue comprar a sus competidores nacionales como internacionales. En este sentido, la adaptación y modernización de CEMEX estuvo caminando de buena forma, ya que no solo se trataba de comprar otras cementeras, sino que tuvieron que adaptarse a la tecnología que estas gozaban y sobre todo mejorarla.

La organización de CEMEX mejoró y con ello sus plantas cementeras contaban con equipo humano y tecnológico para insertarse en la globalización, puesto que no solo era líder en la república mexicana y en el mercado europeo, sino que en el año 2000 en Centroamérica comenzó su operación y un año después su presencia en el mercado asiático se fortaleció al adquirir Saraburi Cement Company en Tailandia. (CEMEX,2015).

Otro de sus grandes logros de CEMEX, fue la integración de Rinker una empresa australiana de gran prestigio, esta acción de compra sin duda alguna daba rasgos de que la adaptación y modernización de CEMEX ya había saldado, pues su posicionamiento internacional la colocaba como la tercera cementera más grande del mundo, y así las acciones de CEMEX crecieron al máximo, no solo por seguir su plan de negocios, sino por el deseo y la necesidad de adaptarse a la modernización.

De esta manera, pudimos observar que CEMEX logro colocarse entre las cementaras más importantes a nivel mundial dedicada a la producción, distribución y comercialización del cemento y sus derivados, teniendo relación con poco más de 100 países dando muestra de que la adaptación a la modernización es un fenómeno que no solo obliga a las empresas a actualizarse, sino que brinda mayor comodidad y satisfacción a la sociedad que demanda sus productos y sobre todo prestigio a la empresa.

Trayectoria y vinculación familiar de Lorenzo Zambrano

Entre 1890 y 1910 la ciudad de Monterrey figuro un salto cualitativo en su estructura productiva, ya que la economía de la región protagonizaba una transformación dinámica en el sector industrial, es decir, que la cantidad de industrias asentadas en la capital nuevoleonesa, y su producción crecieron de forma rápida.

Este salto abrupto dio como lugar a que Monterrey no solo creciera a nivel regional, sino también en el ámbito nacional al comenzar el siglo XX. Según las estadísticas efectuadas en 1992, dicha ciudad producía mayores valores industriales que la ciudad de México, mientras que en el Distrito Federal y el Estado de México iban dos puntos menos que el estado regio (Cerutti, 2006).

Dato curioso, fue durante los años noventa cuando Monterrey tuvo una etapa de acumulación donde los antiguos burgueses se dedicaban a todo el comercio, la especulación, el préstamo y la compra-venta (Cerutti,2006). Pero no solo esta fértil coyuntura favoreció a esta ciudad, sino que el grado de desarrollo del capitalismo se vio reflejado en el papel que jugaba la metalurgia pesada que era un pilar para el desarrollo económico de Nuevo León.

Esta pequeña introducción que se dio de Monterrey, fue con el propósito de mostrar porqué es considerada una ciudad productiva, así como para conectarla con el tema de interés de este capítulo que es la trayectoria y vinculación de las familias más poderosas o adineradas de la región norteña como fue Lorenzo Zambrano. Ahora bien, entre las familias que lograron vincularse con mayor facilidad a la producción minera se encontraba los Madero, aunque contaban con capital norteamericano esto no desfavorecía a su fundidora y afinadora llamada Monterrey creada en 1890 por Evaristo y Francisco Madero, dos hermanos originarios de Monterrey que tuvieron como propósito hacer una red familiar para hacer crecer su empresa.

La minería era un rubro en la que la mayoría de los regiomontanos desembolsaban gran cantidad de dinero para dar pie a la apertura de empresas, entre las más importantes se encontraban: “Fábrica de Vidrios y Cristales, Compañía Fundidora y Afinadora Monterrey S.A., Compañía Fundidora de Fierro y Acero, Fabrica de Cartón de Monterrey, Compañía Ladrillera Unión, Madero y García Galán, Asociación Industrial Reineria, Molinos de Cilindros de Monterrey”, Compañía Litográfica El Modelo, S.A,(Cerutti, 2006).

Esta integración dio un nivel empresarial a Monterrey logrando que la burguesía regiomontana comenzara a crear redes familiares con el propósito de establecer negocios y empresas familiares consolidando el marco nacional del capitalismo mexicano. La puesta en marcha de las sociedades anónimas por parte de la articulación empresarial regiomontana, se dedicó principalmente a la industria fabril y a la minería y como resultado se formó un sector de clase dominante en estructuración determinada por el desenvolvimiento capitalista.

Como se ha venido mencionando, esta burguesía regional se formó al aprovechar las condiciones de ajuste económico, es decir que la economía mexicana era conducida a la economía internacional respaldada por la política que en ese entonces era encaminada por Porfirio Díaz. Estas familias no actuaban solo de esta forma, cabe recordar que en los noventa se entrelazaban vía matrimonios que fue una de las estrategias de los empresarios regios de aquellos tiempos.

En este sentido, la prosperidad de los grandes emprendedores norteños se baso en el tejido social como los Zambrano, Madero, Garza, Sada, Milmo y Calderón, apellidos que simbolizan la capital de Nuevo León. Este mapa empresarial de Monterrey con su fuerte carga de nexos familiares, reforzados por uniones matrimoniales que devienen en asociaciones económicas y lazos solidarios, no ha cambiado radicalmente, pues en la era global, Monterrey se ha transformado de un estado manufacturero a una región en donde crecen los servicios y el comercio.

Los grupos industriales de Monterrey dominan por lo general una o dos ramas de la industria tradicional, por lo que corresponde a CEMEX, la industria de la construcción es un segmento que ha favorecido a la familia Zambrano por sus altas ventas del cemento y sus derivados.

En lo que corresponde a la familia Zambrano fue una de las familias más respetadas en el círculo social, pero sobre todo una de las más añejas, al respecto Cerutti comenta que fue Gregorio Zambrano quien a su muerte en 1873 dejó en marcha una casa comercial con ramificaciones en la industria sobre todo en la explotación de la minera y de tierras (2006: 13).

Gregorio Zambrano, Mariano Hernández, Valentín Rivero y Pedro Calderón, eran comerciantes fronterizos que lograron mantener buen negocio con comerciantes extranjeros. Y fue en 1871 cuando Gregorio Zambrano únicamente con Valentín Rivero crearon una sociedad civil llamada el Porvenir, esta sociedad fue seguida por sus hijos bajo la firma Hnos. y Cía. (Cerutti,2006).

La estrecha relación con otras familias de prestigio hizo que los Zambrano participaran en la economía por medio de otras compañías, esto les generaba una gran cantidad de ganancias por su alta posesión de acciones que tenían en compañías mineras, de vidrio, metalurgias, textil y cartón por mencionar algunas.

La descendencia de Gregorio Zambrano era el inicio de una larga vida de negocios, entre su articulación con otras familias se encontraban los Armendáriz, Belden, Rivero, Milmo, Sada, Maguerza, Garza (Saragoza, 1988).

Estas familias eran consideradas como hombres de negocios puesto que comenzaban a perfilarse como empresarios, algo que no hay que olvidar es la semejanza de ampliar y reproducir sus fortunas en dinero o en mercancía, estas familias eran consideradas desde el punto de vista capitalista empresarios productivos por apoderarse de los medios de producción y de mercancías a gran escala.

Estas alianzas empresariales, nupciales, y sociales dieron mayor precisión para entender los contornos de la misma, es decir, las familias poderosas como Zambrano por su descendencia y las diferentes vinculaciones que se mencionaron, nos dieron un amplio panorama de las estrategias que ha jugado la familia Zambrano para forjar su empresa desde sus inicios.

En este sentido, Lorenzo Zambrano Treviño continuó con su obra CEMEX iniciada por su abuelo Gregorio Zambrano dando por hecho que las relaciones familiares y el parentesco con familias de apellidos pronunciados de la región de Monterrey, lograron dar prestigio a empresas que como CEMEX comenzaban a perfilarse como conglomerados líderes a nivel nacional.

Dicho de otro , me gustaría citar palabras que Cerutti hizo durante la entrevista por parte de la revista Expansión en el año 2014, esta entrevista hace referencia de la característica profesional y personal que Zambrano asumía, pues cabe mencionar que la personalidad de Zambrano era digna de respetar por su gran tenacidad, eficacia y simpatía para los negocios y las relaciones sociales: “puede haber problemas, pero el tejido empresarial no ha sido dañado; pasaron por la Guerra de Reforma, la Revolución, las crisis de los 30,82 y 94; y se han adaptado a todo tipo de cambio y no tienen por qué venirse abajo como conjunto” (La entrevista original se encuentra en el anexo # 1).

En conjunto, notamos que las redes familiares y el entorno al que se han enfrentado han sido superado y aunque desaparezcan algunos conglomerados o se reconviertan, el tejido empresarial permanece y la dinámica productiva continúa. En este sentido, CEMEX siguió su paso al morir su director general Lorenzo Zambrano continuando con la incorporación al mercado mundial manteniendo su red familiar.

CEMEX busco hacer historia en el mundo de los negocios y garantizar la permanencia de su legado superando los restos de la modernización, pero con el respaldo de la familia y la herencia de los conocimientos hizo de esta empresa un conglomerado capaz de superar las crisis sociales y económicas por las que atravesaron desde sus inicios.

Cabe mencionar que las redes familiares entre los empresarios cumplen una función determinada que abarca desde el apoyo y la motivación sea económica y social a todos los actores que son parte de la empresa. Este proceso ha permitido a la clase empresarial profesionalizar sus relaciones internas con el propósito de impedir que las disputas dañen su imagen y la de su empresa.

Zambrano y Treviño son dos apellidos de mayor tradición y abolengo del norte del país, que unidos forman una de las familias más poderosas de aquella región. Dicha dinastía se ha caracterizado por tener una visión global para hacer negocios, basta saber que se apoderaron de una de las cementeras más grandes a nivel mundial con más de un siglo de historia.

El linaje de CEMEX data de 1906 por Lorenzo H. Zambrano Gutiérrez (1888-1935), quien le heredo el negocio y el nombre a su hijo Lorenzo H. Zambrano, que a su vez se casó con Alejandrina Treviño Madero procreando cinco hijos. Uno de ellos fue Lorenzo H. Treviño quien se convirtió en líder de CEMEX.

La fortuna de los Zambrano Treviño siempre provino del comercio, y su descendencia siguió con los negocios familiares consiguiendo convertirse en el motor de la economía de su familia y sobre todo el motor de la economía del país.

Esta aportación señala que los negocios familiares dotan de eficiencia a cada una de sus áreas desde el control interno hasta el desarrollo de los planes estratégicos para cumplir objetivos inmediatos y futuros.

Por su gran dedicación a CEMEX, Lorenzo Zambrano Treviño llego a ser líder de la empresa heredada por su abuelo, además logro dar una categoría a la empresa

y, gracias a la educación de sus padres se forjó un perfil de un hombre dedicado y tenaz para cualquier evento que se proponía.

Su perfil educativo le permitió ser miembro del Consejo de Administración de IBM y del Consejo Consultivo Internacional de Citigroup y Presidente del Consejo de Enseñanza e Investigación Superior A. C. que era un Órgano rector del Tecnológico de Monterrey y formó parte del consejo del Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey. Lo que lo convirtió en un hombre dedicado al cien por ciento a su preparación profesional, y aunque nunca se casó ni tuvo hijos, fue una persona que siempre mantuvo buena relación con sus hermanos y sobrinos manteniendo un ambiente familiar sano.

Zambrano Treviño fue una de las personas más importantes de nuestro país y gracias a que dedicó su vida a hacer crecer el patrimonio de su familia convirtiéndolo no sólo en líder de su compañía, sino también en la cabeza de su dinastía al ser el mayor de sus hermanos.

Las redes familiares han hecho un fuerte entrelazamiento familiar que desde el siglo XIX se formó y que se ha mantenido hasta la actualidad una continuidad histórica como la familia Zambrano y su empresa CEMEX.

Con esto damos por hecho de que las redes familiares en especial del norte del país, se han establecido como el conglomerado industrial que tuvo el desarrollo empresarial más firme y agresivo de todo el país, jugando un papel importante en coyunturas históricas críticas de México tanto en factores políticos como sociales.

De esta manera los nexos familiares reforzados por uniones matrimoniales de bienes de asociaciones económicas y lazos solidarios que han impulsado fuertemente a la ciudad y sobre todo a la ciudad de Monterrey ha vivido una transformación de ser un estado manufacturero a una región en donde crecen los servicios y el comercio lo que ha mostrado una orientación a la innovación y sobre todo más fortalecimiento entre las redes familiares.

La adaptación del modelo neoliberal en México y la aplicación en las empresas nacionales: Lorenzo Zambrano y CEMEX

La crisis del capitalismo basada en la intervención estatal, inicio su decaimiento debido a problemas inflacionarios y posteriormente por la caída del petróleo en 1973 derivando una crisis económica mundial que dio paso a la creación de políticas neoliberales adquiriendo vigor al ofrecer soluciones a los problemas financieros.

En este sentido, la desregulación de la vida económica a favor de una mayor libertad de empresa en los países centrales, apoyaron de lleno el discurso neoliberal para corregir la situación negativa que tenían diferentes países y sobre todo para los países en desarrollo.

Esto dio gran impulso a la apertura de las economías de los países tardíos, que en nuestro caso se ofreció bajo el concepto de modernización. De esta manera, dio inicio a profundos cambios internos de orden económico seguido de políticas privatizadoras de empresas estatales y la oposición al excesivo tamaño del Estado. Por consiguiente, el predominio neoliberal fue excesivo a causa de la desmesura con que se asumió y lo único que se consiguió fue una relación viciosa del Estado con los grandes capitales.

A todo esto, es preciso explicar a que nos referimos cuando hablamos de neoliberalismo: “es un conjunto de políticas económicas que desde finales de los años ochenta han propuesto las instituciones de crédito internacional y algunas organizaciones, como el Congreso norteamericano, que tienen su sede en Washington” (Gonzales;2003:87). Es decir, el neoliberalismo es un modelo económico que se enmarca dentro de las doctrinas del liberalismo económico, a su vez dentro del sistema capitalista, lo cual implica que los mercados sean totalmente abiertos fomentando el libre comercio a partir de una desregulación de los mercados.

Además, el neoliberalismo tiene otra característica fundamental que es la privatización, por la idea de que la administración privada es más eficiente y adecuada que la administración pública, por tal motivo, se achica la intervención del Estado en materia de educación, salud, transporte, etc.

Otra característica del neoliberalismo es que ha impulsado el fortalecimiento de las economías nacionales, por medio de la división del trabajo pensado a gran escala para poder ingresar al proceso de globalización en donde cada país fortalece e impulsa su economía en un sector específico. En el caso de los países de América Latina, como el nuestro, la agricultura, la ganadería y otras actividades primarias fueron los principales motores de inserción en esa división internacional, mientras que los países europeos y Estados Unidos empujaron su capacidad industrial y desarrollo tecnológico.

Esta doctrina ha sido una política que ha definido el paradigma económico de nuestro tiempo, ya que trata de las políticas y procedimientos que permiten a intereses privados controlar sus intereses particulares. En otras palabras, hay dos figuras representativas del modelo político económico que mencionan que: “el neoliberalismo ha sido durante las dos últimas décadas la orientación global predominante, económica y política que han adoptado los partidos de centro y buena parte de la izquierda tradicional, así como la derecha” (Chomsky; 2001:7).

A decir de esto, las iniciativas neoliberales propuestas por representantes políticos, las exhiben como políticas de libre mercado que fomentan la iniciativa privada y libertad al consumidor, así como la iniciativa empresarial. Las consecuencias económicas de estas políticas han sido más o menos las mismas en países desarrollados como en los países en vías de desarrollos, aunque cabe mencionar que los menos favorecidos como era de suponerse, son en los países tercermundistas. El término neoliberalismo sugiere un sistema basado en ideas liberales clásicas, el cual Adam Smith ²¹ quien era un economista y filósofo guiado

²¹Economista escocés, en 1759 publicó *Teoría de los sentimientos morales*, obra profundamente influida por el utilitarismo de Bentham y Mill en la que describía la formación de los juicios morales en el marco de un «orden natural» de ámbito social, y sobre cuyos principios basaría su posterior

por su pensamiento liberal, favorecía estas ideas y expresaba que el individuo podía actuar libremente en el mercado siempre y cuando no violara las leyes de la justicia. A modo de conclusión, Adam Smith dejó un legado para sus discípulos o seguidores, por así decirlo, la cual contenía una idea de que la concentración del poder económico y político hacia que el individuo no tuviera libertad económica, política y social para actuar libremente en su vida social.

La mención de Adam Smith es porque este personaje es considerado como padre de la economía moderna y gracias a su teoría que combina la historia, la naturaleza humana, la ética y el desarrollo económico dejó un amplio contenido para hablar de la libertad social y económica que partidarios del neoliberalismo tomaron como base para crear dicha doctrina.

Aunque se ha visto que esta doctrina no es del todo nueva, ha dejado una tradición liberal que sugiere un sistema de principios basado en ideas libres. A todo esto, el neoliberalismo también es conocido como el consenso de Washington que es: “un conjunto de principios favorables al mercado diseñados por el gobierno de Estados Unidos y las instituciones financieras internacionales que este domina en buena medida, puestos por ellos en práctica de diversas maneras: para las sociedades más vulnerables, a menudo en forma de rigurosos programas de ajuste estructural” (Chomsky; 2001: 20). Es decir, estas reglas que hace el consenso de Washington son fundamentales para liberalizar el comercio y las finanzas para que los mercados pongan los precios y que el Estado no intervenga en dichos asuntos.

Por otra parte, diferentes gobiernos tomaron estas medidas creadas por el consenso de Washington para liberalizar su economía, o en otras palabras, países

liberalismo económico. n Francia inició la redacción de su obra más importante, la *Investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones*. Su principal aportación teórica es el análisis del mecanismo mediante el cual el libre juego de mercado (tanto escala interna como en las relaciones comerciales con otros países) entre los diversos sectores de la economía genera el máximo beneficio económico del conjunto. Información tomada en: <http://www.biografiasyvidas.com/monografia/smith/>

como el nuestro adoptaron el modelo neoliberal para regular la economía que se veía afectada por el panorama internacional.

Después de esta breve introducción de lo que es el neoliberalismo, toca el turno de explicar cómo fue que México adoptó este modelo económico y sobre todo cómo lo acogieron los grandes empresarios como Lorenzo Zambrano Treviño para su empresa CEMEX.

No hay que olvidar que en los años ochenta México se debatía entre dos regímenes políticos que en palabras de Octavio Rodríguez Araujo, eran: “estatista, populista, autoritario y el segundo neoliberal, tecnocrático” (1986:205). Sin embargo, los dueños del gran capital hicieron suyas las ideas neoliberales apoyadas por el PRI y posteriormente con el PAN, no olvidando que la tecnocracia inició con el PRI y la siguió el PAN.

Este círculo de poder del antiguo régimen no podría cerrarse sin incorporar dos factores importantes: los empresarios y la clase trabajadora urbana y rural, luego de saber que la coyuntura de la II Guerra mundial, el capital industrial tomaría peso en México y en otros países de América Latina con la creación de infraestructura desarrollada y apoyo a trabajadores rurales, urbanos hasta militares para mejorar sus salarios, otra fracción beneficiada era la burguesía o en este caso la clase empresarial.

Y aunque hubo crisis políticas y económicas, el antiguo régimen no se veía totalmente apagado, pero el modelo neoliberal cada día se notaba con más trascendencia en las diferentes esferas políticas y sociales del país.

Como en la mayoría de los países, la estabilidad ha sido una forma de mantener al Estado en una posición sólida para la acumulación del capital, es en ese momento cuando los empresarios nacionales entran como actores principales para mantener dicha estabilidad, ya que se guiaban bajo el lema del neoliberalismo obligando al país a mantener convergencia económica con el gran capital americano.

A decir verdad, la clave para tener un buen desarrollo en el país es crear estrategias de progreso donde el gran capital juega un papel importante para establecer dicho cometido. Siguiendo la misma línea, los empresarios nacionales como Lorenzo Zambrano, acogieron de buena forma las políticas neoliberales para manejar libremente sus negocios, siempre y cuando el Estado como la clase empresarial mantuviera una comunicación y apoyo entre ambas partes, esta última referida al apoyo político por parte de los empresarios.

En la trayectoria histórica de México figuraron actores importantes que dan claro ejemplo de la relación Estado-empresarios basándose en la firma de acuerdos comerciales que contribuyeran al libre comercio y al desarrollo del país. Asimismo, la inserción a la globalización que la actualidad, tuvo que ver con una integración comercial y económica de los países eliminando en su totalidad las barreras y restricciones comerciales entre ellos.

La operación del TLCAN, en donde los tres países miembros México, Estados Unidos y Canadá distribuyeron y comercializaron una gran cantidad de productos, ha sido un hecho de que las políticas neoliberales fueron tomadas para firmar dicho acuerdo para la inserción a la globalización.

Cabe recordar que las negociaciones del TLCAN se dieron a principios de los noventa en medio de un ambiente donde todo el mundo quería permanecer al nuevo orden global, siguiendo este mismo orden, México ingreso al TLCAN mediante la apertura comercial ante una medida de política económica por medio del Estado mexicano.

Recordemos que en 1994 durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari se celebró la firma del TLC, acto que lo acompañaría la apertura del neoliberalismo durante el sexenio de Miguel De la Madrid (1982-1988), y que fue seguido por el mismo Carlos Salinas de Gortari (1988-1994).

Otro punto importante fue el ingreso de México al GATT, este fue otro acuerdo que el país firmaría para la apertura comercial, acción que fue firmada en el año de 1948 con Miguel de la Madrid. Estos acuerdos son a mi juicio los más importantes o sobresalientes que ayudaron al país a abrirse hacia otros mercados con el fin de que los empresarios mantuvieran relación comercial con otros empresarios.

A decir de esto, los empresarios nacionales se ampararon bajo el dilema del neoliberalismo para convertir sus empresas en conglomerados, y junto con el aprendizaje y la tecnología anclaron sus empresas hacia la globalización para incrementar sus operaciones comerciales y vender sus productos en otros mercados en donde eran demandados.

Lo anterior comentado, ha dado como resultado que las actividades comerciales del estado mexicano sean adjudicadas al gran trabajo y dedicación de los empresarios nacionales a favor de sus intereses particulares y empresariales, además del apoyo a la modernización del país. Estos actores han formado parte medular para el progreso de México, luego de que estos han aportado un porcentaje importante en el PIB nacional con sus operaciones comerciales.

Entre tanto, Lorenzo Zambrano Treviño quien fue un empresario que dedico toda su vida a su empresas CEMEX, es claro ejemplo de que sabiendo aprovechar el apoyo que el Estado dio a la clase empresarial, puede transformar una empresa local a una empresa conocida mundialmente.

Luego de saber que las corporaciones son la parte medular para el anclaje a la globalización, Lorenzo Zambrano Treviño no dudo en dar marcha para que su empresa no se quedara como un negocio familiar, sino más bien fuera un negocio familiar que traspasara las fronteras.

Torres Arturo (2006:56) Doctor en Ciencias de la Administración, menciona que:

En los últimos 30 años se han venido derrumbando numerosas y diversas barreras al intercambio de mercancías, servicios, e información; particularmente, la década de los ochenta fue un periodo de grandes desafíos para las empresas nacionales. La crisis de la deuda en 1982, la de los mercados bursátiles de 1994 y la apertura de las fronteras -con el consiguiente aumento en la competencia-, impulsaron una serie de estrategias, encaminadas a lograr la permanencia, e incluso el crecimiento, sobre todo en las Grandes Empresas Mexicanas (GEM).

En este sentido, Zambrano dejó de lado los desafíos de la tecnología para internacionalizar su empresa empapado de ideas neoliberales, además de una gama de estrategias empresariales establecidas por su grupo corporativo.

Cabe mencionar que los empresarios de la república mexicana han tenido un papel significativo dentro de la economía del país, sin embargo, la región norte del país, en especial Monterrey, ha sido quien ha figurado entre los demás estados, puesto que alcanzaron un marcado crecimiento de exportaciones en mercados internacionales; en parte, por los apoyos gubernamentales pero, sobre todo, porque lograron desarrollar las capacidades suficientes para adaptarse a los entornos cambiantes en breves espacios de tiempo. Esto, finalmente, ayuda a comprender cómo logro CEMEX adaptarse al cambio de modelo del Estado interventor al modelo neoliberal.

De tal manera observamos que los empresarios nacionales existieron desde épocas revolucionarias, sin embargo el contexto actual ha forzado a que esta clase empresarial actualizara su forma de gestionar para sobrevivir o sobresalir de su demarcación. No obstante los empresarios regiomontanos han resaltado entre los demás gracias a que ese estado norteño se encuentra ubicado a 200 km. de Texas, acción que se aprovechó para salir de su territorio mexicano y así desenvolver su industria, además no hay que olvidar que en ese estado hay un

gran cuadro de empresarios que tienen gran peso dentro y fuera del país, tal es el caso de Lorenzo Zambrano Treviño quien se convirtió en líder de CEMEX y que hasta su muerte en mayo del 2014 continuó firmemente como en un principio.

CONCLUSIONES

A lo largo del trabajo pudimos comprobar que en menos de veinte años la cementera mexicana logró posicionarse como la tercera cementera más grande del mundo gracias a las estrategias guiadas en su momento por Lorenzo Zambrano y su grupo corporativo.

De esta manera, nuestro objetivo principal fue investigar cómo fue que cementos mexicanos pasó de ser una empresa nacional a una empresa internacionalmente conocida en el mundo de los negocios, por tal motivo los cuatro capítulos que conformaron este proyecto de investigación se fueron entrelazando uno del otro con el propósito de explicar los mecanismos que nuestro país realizó para fortalecer a empresas como CEMEX.

Nuestro primer capítulo narró la etapa del proteccionismo a la globalización que tuvo el país, cabe recordar que este periodo fue de casi treinta años comprendidos desde 1917 hasta 1946 en donde los gobiernos posrevolucionarios estuvieron llenos de ideas para el desarrollo de la industria dando pie a una nueva etapa de actividad empresarial.

Este capítulo tuvo como intención explicar la tarea que asumió México para pertenecer al proceso globalizador, una tarea la cual se vino maquinando desde la existencia del modelo de sustitución de importaciones surgido en un periodo de entre guerras que provocaron transformaciones internas sucedidas también por los gobiernos nacionales, Recordemos que el sector agropecuario jugó un papel relevante en el desarrollo del país, sin embargo, lo que se pretendió fue pasar de una economía basada en la agricultura y la minería de exportación, a la industrial y manufactura.

El alcance de este capítulo ha sido de suma importancia, ya que este nos permitió conocer los artíficos por la cual la sociedad, el gobierno y la clase empresarial trabajaron para poder ser parte del fenómeno de la globalización para incentivar el mercado interno y hacer más fuerte la economía nacional y sobre

todo abandonar el modelo proteccionista para no estancarse y progresar como nación por medio de la apertura comercial la cual generaría cambios estructurales que trajeran consigo proyectos encaminados a un proceso de modernización que a su vez exigiera a los gobiernos nacionales tener una óptica gubernamental que considerará el progreso de México.

Finalmente conocimos que la inserción a la globalización fue un fenómeno que permitió a México conducir y fortalecer los negocios hacia un camino internacional por medio de sus mercados, empresas e instituciones financieras beneficiando a empresas como CEMEX para ampliar sus fronteras.

Ya que conocimos los antecedentes de México para insertarse al proceso globalizador y los benéficos que esto trajo para CEMEX, fue preciso hablar de la propia compañía, ya que esto nos permitió conocer afondo a que se dedica dicha empresa.

Fue por eso que nuestro segundo capítulo se abordó el tema de las entidades empresariales, la cual nos permitió conocer a que sector pertenecía CEMEX, conocer su tamaño, saber a qué propiedad de capital correspondía, es decir si era privada o pública, el ámbito al que se dedica y conocer su equipo de trabajo, así como datos relevantes de Lorenzo Zambrano líder y dueño de la cementera.

La importancia de este apartado, recae en que las entidades empresariales tuvieron gran valor para la economía de cada país, al asumirse como los dueños de los medios de producción, en consecuencia CEMEX una empresa mexicana fundada en 1906 en el norte del país, se dio a la tarea de crear las estrategias adecuadas para colocarse como una empresa globalmente conocida.

El aporte de este capítulo fue conocer la manera en que Lorenzo Zambrano trabajó al frente de CEMEX, y es en este momento cuando la importancia y el aporte político de este capítulo llega al evidenciarnos que las

organización como el CCE y el CMHN fueron las que permitieron tener más relación con el Estado, y que gracias a estas organizaciones Zambrano ayudó a su empresa para explorar otros mercados y formalizar una posición en las declaraciones que la organización hacía al gobierno dentro del espectro político comprobando que las organizaciones empresariales jugaron un papel importante tanto para los empresarios nacionales como para el gobierno, pues ambos lo que buscaron era la plena satisfacción de la sociedad, la empresa por ofrecer un servicio y/o producto de calidad, así como el gobierno en dotar las bases suficientes para que la sociedad tuviera un estilo de vida próspero y sano.

Podemos observar que esta tesis fue tomando fuerza en cada capítulo, sin embargo, nuestro tercer apartado fue el eje central de la investigación, ya que en él se demostró que la inserción de CEMEX al proceso globalizador si se alcanzó gracias a las estrategias que la compañía cementera realizó

A mi parecer y considerando que la mayoría de los países desarrollados cuentan con un patrón tecnológico que permite brindar buena calidad en los servicios, cementos mexicanos, adopto estrategias empresariales y políticas las cuales le permitieron adaptarse a la modernización durante la transición del modelo interventor al neoliberal; ambas tuvieron un amplio despliegado para lograr su cometido y lo que llamo la atención, fue que la globalización de los mercados se basó en un conjunto de cambios que prácticamente son los que las empresas tomaron para internacionalizarse, de esta manera Lorenzo Zambrano adoptó estrategias empresariales como el de tener un avance tecnológico que mejorara los procesos de producción, operación y organización, un proceso de concentración empresarial, tener un avance agresivo en los negocios enfocados a la transformación de la misma por medio de una tecnología que permitiera mejorar la administración de la empresa, así como la competitividad.

Sin embargo la relación con el Estado fue otro punto que la empresa no dejo de lado para poder concretar el hecho de insertarse al proceso globalizador, en este sentido, la relación del empresariado con el gobierno a través de

asociaciones empresariales fue una estrategia política que la cementera mexicana concibió para ser representada ante el Estado, tal como la participación electoral de los empresarios y financiamiento económico para el PRI y el PAN, en donde los empresarios querían un sistema estatista que absorbiera a la sociedad, es decir, los empresarios exigieron un discurso más democrático que pudiera concretar las demandas de todos.

Este apartado nos permitió conocer y sobre todo demostrar que CEMEX logró ser parte del proceso globalizador gracias a sus estrategias empresariales, políticas y una fase de adaptación exitosa, recordemos que cuando se fundó en 1906 como Planta de Cementos Hidalgo en la ciudad de Monterrey N.L. como vendedor de cemento gris, funcionaba como participante local, pero fue hasta 1989 que logró expandir su negocio a nivel nacional posteriormente colocándose como una multinacional.

Como se mencionó anteriormente, los capítulos se fueron vinculando tras las exigencias de la tesis y sobre todo de nuestro objetivo de la investigación, fue por eso que en el último capítulo recordamos la adaptación y modernización de CEMEX, así como la trayectoria de Lorenzo Zambrano, pues la importancia de hablar de este personaje se debió a la trayectoria y vinculación familiar que Zambrano tuvo con otras familias de apellidos tan sonados de aquella ciudad para formar la famosa burguesía regiomontana con el propósito de hacer crecer más los negocios

El aporte de este último capítulo fue desarrollar el tema de la adaptación del modelo neoliberal en México y la aplicación de estas políticas neoliberales a CEMEX para el fortalecimiento de su negocio, dando lugar a la apertura del neoliberalismo durante el sexenio de Miguel De la Madrid (1982-1988), posteriormente en 1994 con Carlos Salinas de Gortari, Ernesto Zedillo (1994-2000) finalizando con la llegada del PAN con Vicente Fox y su discurso en el cual apoyaba de lleno a la clase empresarial con el objeto de fortalecer el mercado nacional y posicionar a los empresarios nacionales como ejemplo de líderes en sus negocios.

Finalmente y como sostuve en mi hipótesis, las estrategias empresariales, políticas y la adaptación a la modernización, fueron las bases por la cual CEMEX logró insertarse al proceso globalizador, de esta manera, la intención de México por pertenecer al proceso globalizador fue la tarea principal que se vino maquinando desde que se tenía un gobierno proteccionista

Lo que nos deja este trabajo es la satisfacción de saber que gracias a la perspectiva de los empresarios trabajaron para poder establecer un gobierno libre en el cual satisficiera las necesidades de la ciudadanía, pero sobre todo interesados en apoyar a empresarios nacionales para el crecimiento de sus negocios con el fin de dotar de bases suficientes para la plena satisfacción de una sociedad que consume productos de toda clase.

En este sentido, el apoyo e interés de México por ser parte del proceso globalizador se debió a que las empresas como CEMEX lograron posicionar su industria en mercados internacionales. A mi parecer lo más importante, es que esta inserción de cementos mexicanos a la globalización generó empleos a lo largo de la república mexicana así como a nivel internacional.

Otro dato que me pareció importante, es que la coyuntura que el país atravesó como la crisis petrolera de 1982, fue aprovechada por la clase empresarial para fijar de lleno sus estrategias y poder saltar al mercado internacional, sin embargo, es importante resaltar algo que a mi juicio es significativo, esto fue saber que las estrategias empresariales no fueron suficientes y por tal motivo se valieron de estrategias políticas para culminar con su inserción al proceso globalizador, estrategias que CEMEX y Lorenzo Zambrano realizaron para ser conocidos mundialmente tanto en el ámbito empresarial como político, ya que la transición del modelo interventor al neoliberal trajo consigo cambios significativos en las cuales las grandes empresas nacionales tuvieron que adaptarse para ser catalogadas como multinacionales.

El papel político de las empresas mexicanas, es un dato que tomó gran relevancia hacia mi persona, ya que estas demostraron que al instaurar empresas como CEMEX, lograron mayor empleo en diferentes partes de la república mexicana, ya que al crecer esta industria de la rama de la construcción, logró dar mayor importancia a las empresas mostrándolas como instituciones laborales.

Sin embargo, resulta trascendental seguir estudiando estos temas, ya que sería importante conocer cuál es la aportación real de las pequeñas y medianas nacionales para la economía mexicana y sobre todo saber si estas son apoyadas por el gobierno mexicano, o de no ser así cuáles han sido sus estrategias que han hecho para que sus micro empresas se integren como empresas de gran tamaño como lo es CEMEX.

ANEXO

Anexo #1 entrevista de Lorenzo Zambrano Treviño por la Revista Expansión

Entre esos contenidos está "Su momento más doloroso", una entrevista realizada a Zambrano en 2009 sobre la decisión más difícil de su carrera profesional: la compra de la empresa australiana RINKER, así como el reportaje "Lecciones de Zambrano", donde se despliega una serie de comentarios de especialistas sobre la obra empresarial del ejecutivo.

Nos fue muy bien, desde el punto de vista financiero, impecable la operación, ahí se nos hubiera caído el mercado si hubiéramos estado en una situación similar a la que pasamos.

O sea, ¿no se veía venir esto?

No, no lo veíamos. Siempre habíamos dicho ¿qué pasa si llega una crisis?, ¿sobrevivo o no? Siempre hicimos ese escenario, pero con una crisis normal, preveíamos una crisis en Estados Unidos, en el sector de construcción que estaba aislado, estaba sobre inventariado. Había una burbuja inmobiliaria, pero una situación como la que pasamos en donde los mercados financieros dejaron de funcionar, donde no había... No, no lo previmos así. Y, bueno, dicen que mal de muchos, consuelo de tontos, pero casi nadie lo veía venir.

Por: Abarca Anderson y Adolfo Ortega

FUENTES CONSULTADAS

Bibliográficas

- Aguilar, M. Alonso. (1985) **La Nacionalización de la banca: la crisis y los monopolios**, México, Nuestro tiempo.
- Alba Vega Carlos, (2006), **Los empresarios y la democracia en México**. Foro Internacional, Vol. 46, No. 1 (183) (Jan. - Mar., 2006). México, El Colegio De México.
- Álvarez de Flores Raquel, Giacalone de Romero Rita, Sandoval Palacios Juan Manuel, (2002), **Globalización, integración y fronteras en América Latina**, Universidad de los Andes, Consejo de Publicaciones.
- Aracil Rafael et al., (1998), **El mundo actual: de la Segunda Guerra Mundial a nuestros días**, Barcelona, Edicions Universitat.
- Basave Jorge y Hernández Marcela (coords.), (2007), **Los estudios de empresarios y empresas** Una perspectiva internacional, México, Plaza y Valdés Editores.
- Briz Garizurieta Marcela, (2000), **El Consejo Mexicano de Homnres de Negocios surgimiento y consolidación**. México, UNAM.
- Burgueño Lomeli Fausto. **Economía en crisis: ensayos sobre México y América Latina**. México, Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Nacional Autónoma de México, 1991.
- Calva José Luis, Alarco Germán, (2007), **Macroeconomía del crecimiento sostenido, Volume 4**. UNAM.
- Castroviejo Lago Santos. **Política en México, en Estudios políticos, núm. 3-4, septiembre diciembre**. Revista de Análisis de Economía, Comercios y Negocios Internacionales.
- Cerutti Mario, (1983), **Burguesía y capitalismo en Monterrey, 1850-1910**. México, Claves latinoamericanas.
- Chomsky Noam, (2001), **El beneficio es lo que cuenta: neoliberalismo y orden global**, México, Crítica.
- Cuéllar Álvarez José Alberto, (2005.), **El efecto del TLCAN sobre las importaciones agropecuarias estadounidenses provenientes de México**. United Nations Publications.

Del Arenal Celestino. **Mundialización, creciente interdependencia y globalización en las relaciones internacionales.** Universidad Complutense de Madrid- 2008. Disponible en: http://www.ehu.es/cursosderechointernacionalvitoria/ponencias/pdf/2008/2008_4.pdf

Delgado de Cantú Gloria M,(2003), *Historia de México en el siglo XX, Vol 2.* México, Pearson.

Drucker Peter F,(1996), **Su visión sobre: la administración -- la organización basada en la información la economía la sociedad.** México, Norma.

Duverger Maurice,(1997), **Introducción a la ciencia política.** Ariel. Barcelona.11° edición. España.

Fernández Sánchez, (1997), Esteban et al. **La competitividad de la empresa: un enfoque basado en la teoría de los recursos.** Oviedo, Universidad de Oviedo.

Fernández-Ríos Manuel y José C. Sánchez.**Eficacia, (1997), organizacional: concepto, desarrollo y evaluación.** Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

Gambrill C. Mónica.**Diez, (2006), Años del TLCAN en México,** México, UNAM.

González Casanova Pablo y HéctorAguilar Camín,(1985), **México ante la crisis,** México, **Volumen 1.** Siglo XXI.

González Casanova Pablo, Aguilar Camín Héctor,(1985), **México ante la crisis: El impacto social y cultural, las alternativas,** México, Siglo XXI.

González Gómez Francisco y Marco González, (2007), **Del porfirismo al neoliberalismo,** México, Quinto Sol.

Guillén Romo Héctor, (1984), **Orígenes de la crisis en México: inflación y endeudamiento externo (1940-1982),** México, Era.

Herner Stephen, (1989), **Industry and underdevelopment: The industrialization en Mexico, 1890-1940.** Stanford.

Hirschman, Albert O, (1993.), **La economía política de la industrialización a través de la sustitución de importaciones en América Latina.** México, El Trimestre Económico, núm. 250, abril-junio.

Horngren Charles T. et al, (2000), **Introducción a la contabilidad financiera.** México, Pearson.

Ianni, Octavio (1996) **Teorías de la globalización,** México, Siglo XXI.

Joseph Chamberlain: A Most Radical Imperialist. Travis L. Crosby. I.B.Tauris, Mar 30, 2011

Knighth Alan. México, (2001), **De la Revolución Mexicana al desarrollo estabilizador**, 1930-1946, México, Publicados por el ITAM.

Lazcano Gutiérrez I.,(2009),**Legitimidad y legalidad en Max Weber y Hans**

Luna Matilde, Pozas Horcasitas Ricardo, (1992), **Relaciones corporativas en un período de transición**. Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México.

Marichal Carlos, (2007), **Historia de empresas e historia económica en México: avances y perspectivas**, México, Plaza y Valdez.

Mario Cerutti,(2000), **La historia económica y empresarial del norte de México**. México, Siglo XXI.

Martinelli Alberto, (1985), **Análisis económico y análisis sociológico en el sistema de Schumpeter**. Centro de investigación sociológica.

Marx Karl, (1979), **El Capital: critica de la economía política Vol. 2**. Argentina, Siglo XXI.

Marx Karl, (2014), **Salario, precio y ganancia**. Ricardo Aguilera Ed.
Media Giacomozzi Alex, (2005), **Causas de la internacionalización de la empresa**. Análisis económico Núm. 45, vol. XX.

Méndez Sánchez Leonardo, Labarthe Madero Eduardo, (1995), **Neoliberalismo, México**, Universidad Iberoamericana.

Munguía E. Alonso, Ocegueda Melgoza, (2006), **V. Teoría de las Organizaciones, México**, Ediciones Umbral México.

Ortega Ridaura Isabel, (2007), **La industrialización del segundo auge industrial a la crisis de 1982**. Fondo Editorial de Nuevo León, México, Nuevo León en el siglo XX Tomo II.

Ortiz Rivera Alicia,(2000), **El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios órgano de acción política de la élite empresarial**. LASA.

Padilla A. Enrique, (2013), **La historia de México y los ciclos económicos. El trimestre económico Vol.35, Num. 140**. FCE.

Peter F. Drucker, (1996), **Drucker: su visión sobre: la administración la organización basada en la información -- la economía la sociedad**, México, Norma.

Pozas María de los Ángeles Pozas, (2007), **Nuevo León en el siglo XX: Apertura y globalización de la crisis de 1982 al fin de siglo**.Fondo Editorial de NL.

Pozas María de los Ángeles, (2006), **Estructura y Dinámica de la Gran Empresa en México: Cinco Estudios Sobre Su Realidad Reciente**.El Colegio de México, A.C., Biblioteca Miguel Cosío Villegas.

Puga Cristina, (2004), **Los Empresarios organizados y el Tratado de Libre Comercio de America del Norte/ Organized Businessmen and the Free Trade Agreement with North América**.Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

Restrepo Botero Darío Indalecio,(2003), **La falacia neoliberal: crítica y alternativas**. Univ. Nacional de Colombia.

Revueltas Andrea, (1993), **Las reforma del Estado en México: del Estado benefactor al Estado neoliberal**. México, Política y Cultura.

Rico Roberto y Luis Reygadas, (2000), **Globalización económica y Distrito Federal: estrategias desde el ámbito local**, México, Plaza y Valdés.

Rivera Ríos Miguel Ángel, (2007), **Las grandes empresas en México y la estrategia de desarrollo actual**, México, Este País, núm. 193, abril.

Rodríguez Araujo Octavio,(1981), **“El Henriquismo: última disidencia política organizada”, en Carlos MartínezAssad(Comp)La sucesión en México**. México, Nueva Imagen.

Salas Porras Alejandra, (2000), **¿Hacia un nuevo mecenazgo político?Democracia y participación electoral de los grandes empresarios en México**.En Estudios sociológicos, México, El Colegio de México.

Saxe-Fernández John,(2002), La compra-venta de México: una interpretación histórica y estratégica de las relaciones México-Estados Unidos, México, **Plaza [y] Janés**.

Schumpeter Alois Joseph, (1996), **Teoria del desenvolvimeinto económico. 1911,1949 y Capitalismo, Socialismo y Democracia ,1942-1950**. Fondo De Cultura Economica USA, Dec 31.

Stoner James A. et al, (1996), **Administration**, México,Pearson Education.

TamayoFlores-Alatorre Sergio, (1999), **Los Veinte Octubres Mexicanos: La Transición a la Modernización y la Democracia, 1968-1988: Ciudadanías e Identidades Colectivas**.Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.

Tello Carlos, González, (1989), Tiburcio Enrique, Báez Francisco. **México: informe sobre la crisis (1982-1986)**.UNAM.

Terry George R, (1971), **Principios de Administración**. México, Continental.

Tirado Ricardo, (1996), **La elite del empresariado y la estructura de representación de intereses empresariales en México**.Porto Alegre,Ensaio FEE.

Tirado Ricardo, (2012), **Los empresarios y la política partidaria. Estudios sociológicos. Vol. 5, Núm.15**, COLMEX.

Torres Gastelu Carlos Arturo, (2006), **La Estatización como elemento estratégico en CEMEX. México**. Universidad Autónoma de Tabasco.

Udaondo Durán Miguel, (1992), **Gestión de calidad. México**. Madrid, Díaz de Santos.

Veblen Thorsten,(1965), **Teoría de la empresa de negocios**, 1904. Buenos Aires, Eudeba.

Vega Casanovas G,(2010), **_El Tratado de Libre Comercio en América del Norte: visión retrospectiva y retos a futuro**, Colegio de México.

William Lazonick, (1990), **Competitive Advantage on the Shop Floor**. Harvard University Press.

FUENTES ELECTRÓNICAS

La voz del Consejo Coordinador Empresarial, CCE. (2013) obtenida el 3-05-2013 en: <http://www.cce.org.mx/acerca-de/>

<http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/Consejo.aspx#sthash.HFGAmxdH.dpuf>

http://www.economia.com.mx/lorenzo_zambrano_trevino.htm

Grupo Milenio,(2009). *CEMEX, una historia de 108 años.* Obtenida el 23-11-13 en: http://www.milenio.com/negocios/cemex-Lorenzo_Zambrano-cemento_0_297570607.html

Cárdenas Estandía Rogelio, (2014). *Teneos mucho que mostrar al mundo.* Obtenida en 14-05-14 en: <http://www.revistafortuna.com.mx>

Ortiz Alicia, (2009). *Red Familiar, clave del grupo Monterrey.* Obtenida el 1—04-2014 en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/01/30/red-familiar-clave-del-grupo-monterrey>

El empresario Lorenzo Zambrano, presidente de Cemex, muere en Madrid, (2014). Obtenida el 20-04-2015 en:

Graham Livia, (2004). *Cemento el oro gris en México.* Obtenido el 20-03-2014 en: <http://www.realestatemarket.com.mx/articulos/materiales-de-la-industria/12367-cemento-el-oro-gris-de-mexico>

<http://www.cemex.com/ES/AcercaCemex/Historia.aspx>

Biografías y Vidas,(2004-2016). *La enciclopedia biográfica en línea. Adam Smith.* Obtenido en:

<http://www.biografiasyvidas.com/monografia/smith/>

http://www.ehu.eus/cursosderechointernacionalvitoria/ponencias/pdf/2008/2008_4.pdf

Nuestra historia. Obtenida el 20-03-2013 en:

CEMEX, (2009). Obtenida el 13-06-2013 en: <http://revistafortuna.com.mx>

Inversionistas. (2014) obtenida el 13-03-2014 en:

Lorenzo Zambrano Treviño (2012) obtenida el 19-03-14 en:

<http://mexico.cnn.com/nacional/2014/05/12/el-empresario-lorenzo-zambrano-presidente-de-cemex-muere-en-madrid>

