



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

Facultad de Filosofía

**LA INDUSTRIALIZACIÓN EN CIUDAD SAHAGÚN HIDALGO, UN ANÁLISIS  
DE LAS EMPRESAS DINA-FIAT Y TOYODA ENTRE 1951 Y 1960**

**TESIS:**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Estudios Históricos

**Presenta:**

Jorge Olvera Aguilar

**Dirigido por:**

Dr. José Óscar Ávila Juárez

Santiago de Querétaro, Qro. Septiembre 2013



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Filosofía  
Maestría en Estudios Históricos

"La industrialización en Ciudad Sahagún Hidalgo, un análisis de las empresas Dina-Fiat y Toyoda entre 1951 y 1960"

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de Maestro en Estudios Históricos

**Presenta:**

Jorge Olvera Aguilar

**Dirigido por:**

Dr. José Oscar Ávila Juárez

**SINODALES**

Dr. José Oscar Ávila Juárez  
Presidente



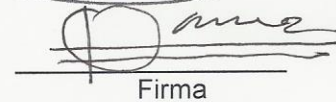
Firma

Dra. Oliva Solís Hernández  
Secretario



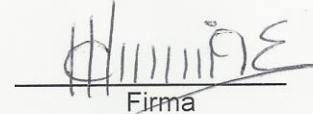
Firma

Dr. Moisés Gámez Rodríguez  
Vocal



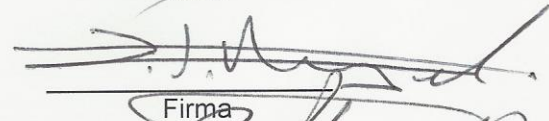
Firma

Dra. Ma. Margarita Espinosa Blas  
Suplente

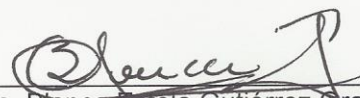


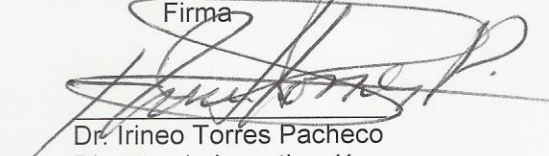
Firma

Dr. Francisco Javier Meyer Cosío  
Suplente



Firma

  
Dra. Blanca Estela Gutiérrez Grageda  
Director de la Facultad



Dr. Irineo Torres Pacheco  
Director de Investigación y  
Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Septiembre del 2013  
México

## RESUMEN

Esta investigación centra su atención en la puesta en marcha de la industrialización mexicana durante el desarrollismo y el subsecuente inicio de proyectos industriales, del que se desprende Ciudad Sahagún, Hidalgo, particularizando en dos de sus empresas: Dina-Fiat y Toyoda en la década de los cincuenta. El trabajo responde a tres interrogantes que guían la investigación: ¿Cuáles fueron las causas que motivaron la construcción de una ciudad industrial como Sahagún? ¿A qué se debió que la empresa Dina-Fiat haya fracasado en un corto periodo? ¿A qué se debió que la empresa Toyoda fracasara en su intento de proveer de maquinaria textil a la industria mexicana? En su conjunto, pretendo demostrar, primeramente, que la construcción de Ciudad Sahagún obedeció a tres causas principales: a) La descentralización industrial de la Ciudad de México; b) Ayudar social y económicamente a la población del estado de Hidalgo mediante la generación de empleos, ya que la producción minera y pulquera (sobre las cuales descansaba la economía) habían caído notablemente hacia mediados del siglo XX, y c) Desarrollar una industria automotriz y de bienes de capital en México que ayudara a frenar los déficits en la balanza de pagos, la fuga de divisas y complementara la sustitución de importaciones. Como resultado de la investigación encontramos que, en el caso de las empresas Dina-Fiat y Toyoda las circunstancias de su fracaso obedecieron a un cúmulo de factores como la mala planeación de los responsables de hacer los estudios, la confrontación entre técnicos extranjeros con obreros de esas empresas, la preferencia por productos estadounidenses por parte de los potenciales clientes, la aparente tecnología deficiente de vehículos, camiones y maquinaria textil, así como la confrontación entre la iniciativa privada y el Estado mexicano, lo que llevó en su conjunto al fracaso de ambos proyectos, dando como resultado la desaparición de estas empresas de capital mixto, las cuales terminaron sus operaciones en esa ciudad industrial en 1960.

**(Palabras clave:** Ciudad Sahagún, Dina-Fiat, Toyoda, industrialización, sustitución de importaciones, empresa)

## SUMMARY

This study centers on the launching of Mexican industrialization during the era of development and the subsequent start-up of industrial projects, among them those in Ciudad Sahagun, Hidalgo with focus on two companies- Dina-Fiat and Toyoda in the decade of the 1950's. The study answers three questions which guide the research: What were the causes that motivated the building of an industrial city like Sahagun? Why did the Dina-Fiat company fail in a short period? Why did Toyoda fail in its attempt to supply textile machinery for Mexican industry? I first attempt to demonstrate that there were three main reasons for the building of Ciudad Sahagun: a) The industrial decentralization of Mexico City; b) As a social and economic aid to the population of the State of Hidalgo through the creation of jobs, since mining and *pulque* production (the mainstays of the economy) had decreased notably around the mid-twentieth century, and c) The development of an automotive industry and capital goods in Mexico which would help decrease deficits in the balance of payments and capital flight and would complement the substitution of imports. As a result of this research, we found that in the cases of the Dina-Fiat and Toyoda companies, the circumstances surrounding their failure were due to a number of factors such as poor planning on the part of those responsible for carrying out studies, confrontation between foreign technicians and company workers, preference for products from the United States on the part of potential clients, apparent technological deficiency of the vehicles, trucks and textile machinery, as well as the confrontation between the private sector and the Mexican State. These factors together led to the failure of both projects with the resulting disappearance of these combined capital companies which ceased operations in this industrial city in 1960

**(Key words:** Ciudad Sahagun, Dina-Fiat, Toyoda, industrialization, substitution of imports, company)

*A MIS PADRES.*

*Esta vez no hay dedicatoria al demonio que me inspiraba con su falaz canto y encanto de sirena, pero sí al ángel que Dios puso en mi camino que me ayudó a romper las cadenas del incesante dolor, la desesperante ansiedad y la desgarradora melancolía.*

## AGRADECIMIENTOS

A las siguientes personas por el apoyo recibido: al Dr. Óscar Ávila Juárez por guiarme en la dirección correcta de esta tesis, y sobre todo por ayudarme a lo largo de este proceso de la maestría a entender la política de industrialización llevada a cabo por el Estado Posrevolucionario, de igual forma por sus recomendaciones para el mejoramiento de este trabajo y la dirección del mismo. Al Dr. Francisco Javier Meyer Cosío por la lectura de esta investigación y por alentarme a seguir adelante por los senderos de Clío. A la Dra. Margarita Espinosa Blas por ser parte del proceso de este trabajo mediante el seminario de investigación y fuentes, además de su importante aportación en los cambios al texto referentes a forma y estructura del mismo durante su desarrollo. Así como al Dr. Moisés Gámez Rodríguez por sus interesantes comentarios sobre la investigación. Pero sobre todo (y con quien tengo una deuda especial), a la Dra. Oliva Solís Hernández por sus comentarios sobre la tesis, y por su amistad sincera en estos seis años en que tanto me ha aportado en términos académicos y humanos. Gracias por todo el apoyo. A mi compañero y amigo, Francisco David Rojas Saavedra, que aunque se encuentra en otras latitudes no lo olvido, le agradezco la recomendación de textos sobre el tema. Aun recuerdo nuestras vivencias y experiencias. (Ojalá y algún día volvamos a platicar sobre historia económica, fútbol, metal y hacer comentarios cañeros, sabes a lo que me refiero). Finalmente, a ti, Heidy Natalia, mi querida sobrina, porque tu ternura de ángel ha sido un aliciente en los momentos más difíciles.

A las siguientes instituciones: a la Universidad Autónoma de Querétaro (orgullosamente mi *alma mater*) y a la Facultad de Filosofía, no sólo por haberme dado la oportunidad, en estos dos años, de cursar la Maestría en Estudios Históricos, sino por los cuatro años de formación dentro del plan de Licenciatura en Historia. Gracias por acogerme a lo largo de seis años. De igual forma, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) por el financiamiento para la presente investigación, sin el cual no hubiese sido posible la conclusión del proyecto.

## Índice

RESUMEN .....	3
SUMMARY .....	4
AGRADECIMIENTOS .....	6
INTRODUCCIÓN .....	9
CAPÍTULO I .....	28
DESARROLLO ECONÓMICO E INDUSTRIAL POSREVOLUCIONARIO (1917-1960) .....	28
I.1. La etapa de reconstrucción económica (1917-1929) .....	28
I.2. La Industrialización por Sustitución de Importaciones en su primera etapa (1934-1940) .....	38
I.3. La coyuntura bélica como aliciente de la industrialización en México .....	46
I.4. El desarrollismo alemanista .....	57
I.5. La industrialización en la década de los cincuenta en México .....	67
CAPÍTULO II .....	75
PLANEACIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CIUDAD SAHAGÚN EN HIDALGO .....	75
II.1. Políticas de planificación regional industrial en México .....	75
II.2. El proceso de edificación de Ciudad Sahagún .....	90
CAPÍTULO III .....	117
ANÁLISIS HISTÓRICO DE LA EMPRESA DINA-FIAT .....	117
III.2. Primeros esbozos en la construcción de motores diesel en México, el caso de Motores y Maquinaria Anáhuac .....	127
III.3. El acuerdo de FIAT con el gobierno de México y el intermediarismo de Bruno Pagliai .....	133
III.5. Problemas de aceptación en el mercado mexicano de los camiones y vehículos Dina-Fiat .....	151

CAPÍTULO IV .....	172
ANÁLISIS HISTÓRICO DE LA EMPRESA TOYODA DE MÉXICO .....	172
IV.3.1. El Cambio de Toyoda a Siden y la finalización de la producción de maquinaria textil en México.....	210
CONCLUSIONES.....	216
FUENTES CONSULTADAS.....	222
FUENTES SECUNDARIAS O BIBLIOGRAFÍA .....	224
ANEXOS .....	233



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo general brindar un análisis histórico de las compañías Dina-Fiat (de capital mixto) y Toyoda (en su mayoría de capital privado) ubicadas en Ciudad Sahagún, Hidalgo entre los años 1951 y 1960.

Los objetivos particulares que se abordaran en esta investigación serán los siguientes:

1.- Señalar el importante papel que jugaron las instituciones económicas (Banco de México, Nacional Financiera, Secretaria de Hacienda) y las leyes (decretos de exención de impuestos y de instalación de empresas) para la promoción y generación de la industrialización en la etapa posrevolucionaria, la cual se caracterizó por un amplio intervencionismo económico por parte del Estado, hechos que a su vez, potencializaron y ayudaron a desarrollar proyectos industriales como Ciudad Sahagún y las empresas ahí instaladas.

2.- Analizar las diversas políticas de desincorporación y planeación industrial que permitieron la consolidación de proyectos regionales e industriales en México, entre los que destacó Ciudad Sahagún, Hidalgo.

3.- Dar cuenta de las causas del establecimiento de las empresas en estudio, y debatir en torno al modelo de proyecto industrial donde se ubica Ciudad Sahagún en Hidalgo.

4.- Conocer el origen y los antecedentes, la inversión de capital, las condiciones de producción y mercado de las compañías Dina-Fiat y Toyoda, asentadas en esa ciudad durante la década de los cincuenta.

5.- Mostrar algunos de los factores que incidieron en el fracaso de esas dos empresas de capital mixto en una corta etapa.

Se ha escogido este periodo histórico porque fue la época en que la industrialización y modernización fueron tomadas como las banderas políticas por antonomasia del grupo en el poder, en este caso del proyecto económico posrevolucionario y de los empresarios aglutinados en torno a diversas cámaras industriales como la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, la Confederación Patronal de la República Mexicana y la Asociación de Banqueros de México, quienes afirmaron que la industrialización podía ser una de las

principales salidas o alternativas para alentar el desarrollo económico, crear empleo y mejorar la distribución del ingreso nacional. Esta política de industrialización se dio a través de exenciones de impuestos, fomento estatal de la inversión mediante la promulgación de leyes y decretos como el que creó la Comisión Federal de Fomento Industrial de 1943 y la Ley de Fomento de Industrias Nuevas y Necesarias de 1955, entre otras; así como las diversas leyes sobre exenciones de impuestos de carácter regional.

Las décadas de los cuarenta y cincuenta se caracterizaron por un enorme impulso a la modernización e industrialización de la economía mexicana, mediante la transferencia de recursos del sector primario hacia la industria, el proteccionismo arancelario y la expansión de los mercados externos para las exportaciones mexicanas; así como el fomento de la inversión, tanto privada como pública. Particularmente esta última derivó sus créditos a inversionistas mediante instituciones como el Banco de México y Nacional Financiera, garantizando además préstamos con entidades internacionales como el Export Import Bank, estadounidense.

Ese desarrollo industrial fue generado por factores externos e internos, por ejemplo:

- a) Factores exógenos: las coyunturas bélicas de la época, primeramente por el impulso que generó la Segunda Guerra Mundial (en los cuarenta), y posteriormente, la guerra de Corea (1950-1953).
- b) Factores endógenos: que fueron propiciados por una política de acento interventor por parte del Estado Mexicano en ámbitos de la economía, a través de la participación y la creación de diversas empresas en las que la iniciativa privada no participó por las enormes inversiones que se debían realizar, y las bajas ganancias que de ello se obtenían.

El desarrollo en la política económica revolucionaria, que tomó forma en el texto constituyente de 1917, a través de una mayor intervención económica y la subsecuente creación de empresas paraestatales y de utilidad pública. Aparte de ello, también se echó mano de la coyuntura económica del momento, es decir, del

proceso de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI),<sup>1</sup> tanto en su primera como en su segunda etapa. La primera dio comienzo en los años treinta y va enfocada a la producción de bienes de consumo: textiles y alimentos principalmente. La segunda dio inicio a partir de la década de los cincuenta, y va ampliándose en las décadas de los sesenta, setenta y ochenta, teniendo como características principales, mayor inversión de capital transnacional, y una apuesta más firme en torno a la fabricación de maquinaria y vehículos, a través de la asociación con inversiones y asistencia tecnológica de naciones desarrolladas en torno a la producción de bienes de consumo duradero y de capital.<sup>2</sup> La puesta en marcha de la industrialización por sustitución de importaciones estuvo en boga en América Latina<sup>3</sup> desde principios de los años treinta, debido al fracaso del modelo económico anterior de economía hacia afuera (agro-exportador, y de libre mercado) que llegó a su finalización con la crisis económica de 1929.<sup>4</sup>

Por ello, los gobiernos latinoamericanos (incluido el mexicano), durante la década de los cincuenta, tendieron a crear y fomentar un mercado interno fuerte<sup>5</sup> de consumidores para poder tener y/o sostener una base industrial.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> En ese sentido, la política de sustitución de importaciones da inicio a principios de la década de los treinta con la Gran Depresión de 1929, y llega a su fin (para algunos autores) hasta la ya tardía fecha de 1982, con el cambio al modelo económico neoliberal, y el agotamiento de la economía mixta. Para este periodo, la política económica de México es descrita por los economistas bajo el término de “desarrollismo”. A ello hay que añadir que la sustitución de importaciones significó un proyecto de desarrollo orientado a impulsar un crecimiento estable basado en impulsos internos a la economía nacional y en una diversificación de la producción industrial, que substituyen paulatinamente las importaciones. José Ayala Espino, *Estado y Desarrollo, La Formación de la Economía Mixta Mexicana, (1920-1982)*, Ed. FCE, México, 1988, p. 249.

<sup>2</sup> Los bienes de capital son definidos en términos económicos como bienes que se usan para la producción de otros bienes, o máquinas para fabricar máquinas. Son principalmente la fabricación de maquinaria y equipo. En el caso de los vehículos, es un bien de consumo por el uso personal que le da el usuario, pero es un bien de capital porque se utiliza para producir un bien destinado al consumo final. Actualmente la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) considera como bienes de capital los siguientes: maquinaria, componentes y partes para maquinaria; bombas para el manejo de fluidos; moldes, troqueles y dispositivos para la fundición; maquinaria y equipo para la construcción y minería, instrumentación industrial y maquinaria e implementos agrícolas.

<sup>3</sup> Hay que señalar que en cada nación de América Latina se tuvieron posibilidades de crecimiento y desarrollo diversas, por ejemplo en las naciones del Cono Sur y México (economías activas) la ISI tuvo una participación notable, mientras que en el caso de los países centroamericanos (economías pasivas) prácticamente no logró implementarse.

<sup>4</sup> Para ello véase a Agustín Cueva, *El Desarrollo del Capitalismo en América Latina*, Ed. Siglo XXI, México, 1985.

<sup>5</sup> *Ibid* p. 335.

Sin embargo, hay que matizar esas aseveraciones, ya que la sustitución de importaciones no se llevó a cabo en su totalidad. Sí bien es cierto que en México y Latinoamérica se lograron producir algunos bienes de consumo y bienes de consumo intermedio, también es cierto que la mayor parte de las tecnologías y máquinas para la construcción de esos productos generalmente llegaron del extranjero; así como las asesorías e inversiones para la construcción de algunas empresas, como fue el caso de las dos ya citadas compañías que se instalaron en Ciudad Sahagún,<sup>7</sup> Dina contó con asesoría técnica y capital italiano en un 8%,<sup>8</sup> y tuvo como principales accionistas a Bruno Pagliai y al secretario de Hacienda Luis Montes de Oca. Toyoda por su parte tuvo tecnología y capital japonés de 99.4%,<sup>9</sup> constituyéndose en sociedad anónima el 4 de junio de 1954 bajo el nombre de Fábrica Nacional de Maquinaria Textil Toyoda de México, entrando en operaciones en el año de 1956, bajo la presidencia de Juiji Kawahara y la vicepresidencia de José Ramoneda.

Esta estrategia económica y de desarrollo industrial por parte del Estado Mexicano se dio a través de sus organismos de fomento: Banco de México, Nacional Financiera, Oficina de Planeación Económica y Secretaría de Hacienda que plantearon la necesidad de pasar de una industria basada en bienes de consumo a una intermedia de bienes de capital, debido a las necesidades del periodo, que fueron las de desarrollar una base industrial propia para poder reducir los déficits en la balanza de pagos y evitar la fuga de divisas. De ahí que se hayan echado a andar proyectos como Ciudad Sahagún, donde las empresas Dina-Fiat, Toyoda y Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (CNCF), produjeron automóviles, camiones, carros de ferrocarril y maquinaria textil, bienes intermedios.

---

<sup>6</sup> Para ello véase la obra coordinada por Pablo González Casanova y Enrique Florescano titulada *México Hoy*, principalmente la introducción de la obra donde se destacan los temas económicos del periodo de entreguerras.

<sup>7</sup> Novelo, Victoria y Augusto Urteaga, *La Industria en los Maqueyales*, Ed. Nueva Imagen, México 1979, pp. 52-53.

<sup>8</sup> A ello hay que agregar que el gobierno federal a través de Nacional Financiera (Nafinsa) aportó para la constitución de la empresa Diesel Nacional (Dina) la cantidad de \$ 250 millones de pesos. Datos tomados de *Ciudad Sahagún, Hombres e Industria*, México, 1958, p. 39.

<sup>9</sup> *Ibid* p. 53.

La modernización del país, que incluía el desarrollo carretero y de vías férreas tenían que ir complementado con la construcción de camiones de carga, autobuses, vehículos automotores y carros de ferrocarril hechos en México, pero con asesoría y tecnología extranjera, la cual en muchas ocasiones desconoció el mercado mexicano, así como sus gustos, preferencias y necesidades y no adecuó la maquinaria y vehículos automotores.

La elección de un tema como éste, obedece a los escasos trabajos historiográficos que se han elaborado en torno a la industrialización en Ciudad Sahagún y las empresas ahí asentadas (en el caso de Dina-Fiat y Toyoda, empresas pioneras de ese complejo industrial, han permanecido sin ser investigadas desde su proceso de gestación y hasta su finalización). También son pocas las investigaciones sobre la historia de empresas e industrialización en el periodo de la segunda mitad del siglo XX,<sup>10</sup> que aborden las problemáticas de algunas regiones (en este caso los valles de Irolo en el sur del estado de Hidalgo) y que expliquen el proceso económico, político y social, que estuvo implicado en este proyecto vital para los propósitos de industrialización nacional organizado por el Estado Mexicano. A ello debemos añadir que es necesario dar a conocer las causas por las cuales dos de las empresas de este complejo industrial no lograron desarrollarse, ya que hasta ahora la mayoría de las veces los investigadores que realizan historia de empresas se decantan por el estudio de firmas exitosas, y las circunstancias por las cuales se dio este éxito, ya sea por situaciones estratégicas, administrativas, financieras o tecnológicas. Creo que es necesario conocer también los errores y los factores que ocasionaron el nulo desarrollo de estas empresas, ya que como ha señalado Carlos Marichal, se “sugiere la significación histórica y metodológica que puede indagar no sólo los casos exitosos, sino también explorar las experiencias de empresas que no prosperaron”.<sup>11</sup> En este caso, el ser dos ejemplos de fracasos empresariales que compartieron un mismo tiempo y espacio, y en dos rubros diversos (automotriz y maquinaria textil) ayuda a

---

<sup>10</sup> Las regiones que más se han estudiado en término de historia económica son principalmente las del norte del país: Monterrey, La Laguna, Sonora, y otras como Guadalajara, por historiadores como Mario Cerutti, Carlos Marichal, Jaime Olveda y Patricia Arias.

<sup>11</sup> *Ibid* p. 28.

entender la dificultad que implicó un proceso industrial inconcluso, caso que se presentó no sólo en algunas entidades federativas (caso de Hidalgo) o regiones, sino en el país, al echar andar proyectos que necesitaban de altos requerimientos tecnológicos, (tanto para la fabricación de bienes de consumo duradero como para bienes de capital), en una nación de industrialización tardía, razones que a largo plazo, darían como resultado un proceso industrializador marcado por la pobre incorporación dentro del espectro productivo e industrial de bienes de capital, lo que generó una constante dependencia de la importación de los mismos con los subsecuentes problemas en la balanza de pagos.

Los estudios precedentes que se han hecho en torno a Ciudad Sahagún y a las empresas Dina-Fiat y Toyoda han sido abordados desde diversos enfoques teóricos y metodológicos, siendo en su mayoría obras elaboradas por sociólogos, antropólogos y economistas, cuyas problemáticas giran en torno a intereses muy particulares y diversos al objetivo de esta investigación histórica. Por ejemplo, esos estudios se remitieron al análisis de sindicatos, ritmos de trabajo en el interior de las empresas, jerarquías y tipologías de trabajadores, en términos generales, fueron estudios sobre el desempeño laboral y sindical de las empresas de Ciudad Sahagún.

Entre esos estudios podemos destacar los siguientes: *La industria en los magueyales, trabajo y sindicatos en Ciudad Sahagún* de Victoria Novelo y Augusto Urteaga. Esta investigación gira en torno a la acción de los sindicatos y los trabajadores en Ciudad Sahagún, las huelgas, la lucha por mejoras salariales y de prestaciones sociales en el contrato colectivo de trabajo, sobre todo, haciendo énfasis en la década de los setenta, en pleno periodo de insurgencia sindical en México, en la que los obreros sahadunenses también hicieron eco, particularizando en el caso de cada empresa, es decir, los móviles que guiaron a cada sindicato de forma individual a emplazarse a huelga o a manifestar su inconformidad. La obra en sí nos acerca de manera muy general al proceso histórico de conformación, instalación y arranque de las tres primeras empresas que se iniciaron en la década de los cincuenta en esa ciudad industrial: ese trabajo sirve para entender la etapa primigenia de la ciudad industrial, la inversión y

capitales de que se dispuso para la construcción de esas plantas, así como el origen de esos capitales. Finalmente, los autores siguen como modelo teórico el materialismo histórico y el método del trabajo de campo y la entrevista como sus principales fuentes.

Otro trabajo es *Antropología Social en el Centro industrial de Ciudad Sahagún* de María Esther Echeverría Zuno, María de la Luz Sela y Patricia Torres Mejía; a través de esta tesis las autoras se proponen brindar un estudio general en torno al desarrollo de la ciudad industrial y los procesos productivos de las fábricas ahí instaladas, para ello se valen de entrevistas con los actores políticos y sociales, así como del trabajo de campo en el interior de las empresas para el estudio de los ritmos de trabajo y de organización en el interior de las fábricas. Esta tesis fue uno de los estudios pioneros sobre la ciudad, y al mismo tiempo, la obra se tornó indispensable para el entendimiento y comprensión del surgimiento de Sahagún.

Una obra que hay que destacar es *Crónica de Sahagún* de Sara Moirón; en este estudio, Moirón entrevistó a varios de los actores sociales que lograron el funcionamiento de las nacientes empresas: directivos, ingenieros, e inclusive, algunos obreros que fueron ascendiendo a través de su esfuerzo personal, y que desempeñaron puestos de supervisores de producción. La obra utiliza una metodología cualitativa (entrevista). La obra parte de un análisis netamente descriptivo y cronológico de Ciudad Sahagún, Hidalgo.

En el texto titulado *Los procesos Sociales y Urbanísticos de Ciudad Sahagún* de Ricardo Pozas, el autor va realizando una investigación referente al desarrollo social y urbanístico de la ciudad, es decir, los objetivos que se han concretado en el proceso de edificación y de construcción de la ciudad, así como sus carencias, por ejemplo, la falta de escuelas técnicas (indispensables para el desarrollo de una ciudad industrial) y de clínicas para el desarrollo pleno de la población.

Otra obra que ayuda a entender históricamente esa ciudad industrial y sus empresas lleva por título *Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias*; editada por la Constructora Industrial Irolo, la cual da cuenta de manera descriptiva y oficialista de la construcción de las primeras empresas en Ciudad Sahagún en la década de

los cincuenta, señala el capital total con que se fueron constituyendo, la capacidad de producción, la ubicación, sus ventas, entre otras cosas. De igual forma se hace mención de como se fue construyendo la ciudad industrial: la planeación, elaboración y edificación de casas, oficinas, escuelas, parques y de los destinatarios de esos servicios, principalmente los trabajadores y los cuadros técnicos, no así los directivos, que mayoritariamente residían en la Ciudad de México.

El abordaje de la problemática de las obras reseñadas va enfocado hacia el análisis del proceso de construcción y constitución de este complejo industrial, de ritmos de trabajo y funcionamiento de sindicatos. El periodo de estudio de estos científicos sociales se circunscribe mayoritariamente en la década de los setenta, porque fueron los años en que se tuvo mayor auge de estudios sociales de clara tendencia marxista. En estos trabajos se emplearon (como ya señalamos) técnicas acordes con esas disciplinas: trabajo de campo, entrevista y observación, pocas veces se basaron en fuentes documentales. Bajo este tenor, las obras elaboradas en torno a la industria en Ciudad Sahagún y sus empresas, prosiguieron, por lo menos, hasta la década de los ochenta, posteriormente no se realizaron investigaciones de gran calado, salvo pequeños artículos periodísticos y algunas tesis de licenciatura.

La excepción ha sido el trabajo de Leticia Gamboa Ojeda titulado “Toyoda y Sidená. El fracaso de dos empresas de bienes de capital para la industria textil mexicana”, breve artículo que se encuentra dentro de la obra que lleva por nombre *Grandes empresas y grupos empresariales en México en el siglo XX* coordinada por Mario Cerutti, María del Carmen Hernández y Carlos Marichal. Este artículo es de gran utilidad para entender de manera general (y digo general porque únicamente brinda cinco hojas al caso de Toyoda) la posible o las posibles causas de los fracasos de la empresa Toyoda y su sucesora Sidená. El trabajo aporta una serie de pistas para entender por qué estas empresas no lograron desarrollarse en Ciudad Sahagún durante las décadas de los cincuenta y sesenta. La propuesta de la autora para explicar el fracaso es el cúmulo de intereses en juego, por ejemplo el del grupo de importadores que tendría reducidas sus ventas con la



puesta en marcha de un proyecto japonés-mexicano fabricante de maquinaria textil. Desafortunadamente al ser éste un artículo para conformar una obra general que habla sobre grupos empresariales, son pocas las hojas que se destinan para el caso, lo cual reduce las perspectivas acerca de los factores que incidieron en el fracaso de Toyoda; de cualquier forma, el ensayo de Leticia Gamboa se torna indispensable para conocer una parte sobre el efímero paso de la trasnacional japonesa en México.

Otra obra referencial es la tesis de licenciatura de Adrián Escamilla, titulada *Análisis Histórico-Económico del Complejo Industrial Sahagún, 1952-1988, El caso de Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril* del 2006. Este trabajo es quizás uno de los intentos más completos en cuanto al abordaje del desarrollo de las empresas en Ciudad Sahagún, hace especial énfasis en la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, aunque no por ello quedan fuera Dina y Toyoda. Desafortunadamente a estas dos empresas sólo les brinda un estudio muy general, sin particularizar mucho en los aspectos dirigenciales, de desempeño productivo y de mercado, ya que únicamente se limita a describir la producción de dichas empresas, y se entiende, ya que su objeto de estudio principal es la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. A pesar de ello, la tesis de Adrián Escamilla es uno de los mayores aportes para dar seguimiento a las empresas ubicadas en dicha ciudad industrial desde su nacimiento (1952). Esta obra no analiza la cuestión empresarial, ni de Dina ni de de Toyoda, el trabajo está enfocado a una descripción general de estas empresas. Por tanto difiere de mis objetivos, que son mostrar una investigación histórica (desde su origen hasta su extinción) de estas dos compañías en la década de los cincuenta, así como del nacimiento de la ciudad industrial en ese mismo periodo.

Para ello, se realizaron tres preguntas con sus respectivas hipótesis:

1.- ¿Cuáles fueron las causas que motivaron la construcción de una ciudad industrial como Sahagún?

De lo anterior se señala como hipótesis que la construcción de una ciudad industrial como Sahagún obedeció a tres factores principales:

- a) La descentralización industrial de la Ciudad de México, buscando llevar la industrialización hacia otras regiones para dotarlas de actividades económico-productivas, y con ello, incentivar el desarrollo de nuevos espacios.
- b) Ayudar social y económicamente a la población del estado de Hidalgo, especialmente a la del sur de aquella entidad federativa, mediante la generación de empleos, ya que la producción minera y pulquera (sobre las cuales descansaba la economía) habían caído notablemente hacia mediados del siglo XX.
- c) Desarrollar una industria automotriz y de bienes de capital en México que ayudaría a frenar los déficits en la balanza de pagos, la fuga de divisas y complementarían la sustitución de importaciones.

2.- ¿A qué se debió que las empresas Dina-Fiat hayan fracasado en un corto periodo?

Debo decir que en el caso de Dina-Fiat, propongo como hipótesis, que la empresa duró un breve periodo en nuestro país debido a una serie de elementos, a tomar en consideración, que afectaron su desarrollo productivo, lo que generó su fracaso. Entre estos factores podemos enumerar los siguientes:

- a) La mala planeación que hicieron del mercado los responsables del proyecto,
- b) La confrontación entre los técnicos italianos y los trabajadores mexicanos
- c) Pobre aceptación por parte de los usuarios del autotransporte en México.
- d) Deficiencias tecnológicas de los camiones Fiat aunadas a la preferencia por marcas y modelos de las tres grandes firmas automotrices estadounidenses: Ford, General Motors y Chrysler, que el consumidor mexicano prefirió, siempre proclive a comprar camiones y automóviles de las marcas mencionadas, debido al tradicional e histórico intercambio comercial entre ambas naciones.
- e) Precios más altos de los automóviles Fiat (a pesar de que se había dicho que éstos serían de menor costo que los vehículos estadounidenses), así como refacciones caras y escasas.
- f) Cierta hostilidad y desacuerdo por parte de la Cámara Nacional del Autotransporte al no permitírseles importar camiones de carga y de pasajeros del extranjero, los cuáles se consideraban de mejor calidad y tecnología que los Dina-Fiat.

e) Disgusto de las agencias y asociaciones de transporte contra un proyecto en donde tuvo participación mayoritaria el Estado Mexicano, ya que desde su perspectiva este tipo de proyectos correspondía únicamente al inversionista privado

3.- ¿A qué se debió que la empresa Toyoda haya fracasado en su intento de proveer de maquinaria textil a la industria mexicana?

En el caso de Toyoda, hay que señalar, al igual que en el proyecto Dina-Fiat, múltiples factores para la interpretación del fracaso de esta empresa, entre los que propongo como hipótesis los siguientes:

a) Aparente deficiencia tecnológica que acusaron los telares, trociles y cardas de la marca Toyoda, por ejemplo, la iniciativa privada argumentó que los telares Toyoda causaban una mayor vibración que los estadounidenses y europeos, ocasionando con ello la fractura constante de canillas y la subsecuente compra de éstas, lo cual repercutió en sus intereses económicos.

b) Mala planificación de los responsables de realizar los estudios, al no prevenir los bajos volúmenes de ventas del mercado mexicano, así como los requerimientos, gustos y preferencias de los potenciales clientes, en este caso, la industria textil, (algo similar al caso de Dina-Fiat). Por ejemplo, no se tuvo en cuenta que la gran mayoría de empresas textiles en el país tenían dentro de sus fábricas maquinaria de origen estadounidense, como Sacco Lowell y Draper, además de otras marcas inglesas y suizas, principalmente.

c) Confrontación entre la iniciativa privada y el Estado Mexicano, que derivó en una campaña mediática preparada por algunos industriales mexicanos hacia los productos de la empresa japonesa. Hay que señalar, como promotores de esa *campaña negra*, al grupo de importadores y distribuidores tanto nacionales como extranjeros, los cuáles vieron afectados sus intereses con la instalación de una empresa fabricante de maquinaria textil.

La suma de todos estos factores generaron el fracaso de ambas empresas, lo que a la postre llevó al “Estado empresarial” (entendido como el agente inversor de carácter público que administra las empresas paraestatales mediante un consejo de administración integrado por presidente y vocales) a adquirir las

acciones de los japoneses y terminar el contrato de asistencia tecnológica con los italianos, para poder llevar a cabo una reestructuración en Ciudad Sahagún, la cual dio como resultado un proceso de integración de las tres empresas de la ciudad, que ocurrió hacia 1960, (esto debido a la marcha negativa que Dina-Fiat y Toyota siguieron a lo largo de la década de los cincuenta).

En cuanto al modelo teórico a utilizar en esta investigación debemos señalar previamente, para evitar confusiones y polémicas, que dentro de los estudios de teoría de empresas y de la historia empresarial mundial,<sup>12</sup> se toman en consideración casi siempre los aspectos de éxito empresarial, sin darle mucho realce a su contraparte, el fracaso, y esto se debe a que gracias al éxito de una empresa, o varias empresas, se van delineando y desarrollando procesos tecnológicos y productivos eficientes que ayudan al crecimiento económico de una población, una región o una nación. Mientras que en el fracaso empresarial suele ser estigmatizado dentro de la dinámica del capitalismo mundial por representar la imposibilidad de lograr un pleno desarrollo de las actividades productivas, todo ello en detrimento de propietarios, gerentes, administradores, obreros, técnicos y comunidades completas. De cualquier forma, esto no es motivo para minimizar el análisis de los fracasos empresariales y no investigarlos,<sup>13</sup> ya que mediante ellos se puede aprender de los errores para poder aplicar medidas productivas, gerenciales y tecnológicas de mayor eficiencia, ya sea en una región o un país.

Ahora bien, y únicamente para dar cuenta de manera general y como ejemplos, los casos más representativos y que han sido tomados como

---

<sup>12</sup> Para un mejor entendimiento de la relación entre la teoría y la historia económica véase la obra coordinada por Jorge Basave y Marcela Hernández titulada *Los estudio de empresarios y empresas, una perspectiva internacional*, Ed. UNAM-UAM-Plaza y Valdés, México, 2007.

<sup>13</sup> A nivel Iberoamérica, en España es donde encontramos un mayor número de trabajos referentes al análisis y estudio dentro de la historia empresarial de fracasos en los procesos de industrialización y de algunas empresas, sobre todo de las PYMES, no tanto de la gran empresa. Una obra pionera en la que se exponen los factores por los que España no logró consolidar una verdadera Revolución Industrial a nivel europeo durante el siglo XIX es el texto del historiador económico catalán Jordi Nadal, titulado *El fracaso de la Revolución Industrial en España, 1814-1913*, Ed. Ariel, Barcelona, 1976. Aun y cuando aquí no se esté hablando de un fracaso de una empresa en particular, sí se está hablando del fracaso de toda una política industrial estatal durante todo el siglo XIX en una nación de industrialización tardía, lo que viene a corroborar la importancia de conocer, debatir e interpretar esas causas. En el caso de los trabajos sobre los factores que ocasionaron fracasos en las PYMES españolas, estas parten de estudios de probabilidad, es decir, de predicción sobre cómo evitar dichos fracasos.

verdaderos paradigmas dentro de la teoría empresarial y que reflejan el éxito, debemos señalar a los economistas Alfred Chandler y Joseph Shumpeter. En el primer caso, el paradigma chandleriano de la gran empresa, tan común dentro de los estudios de historia empresarial o historia de empresas (*business history* a nivel mundial), ha tenido varios adeptos dentro del área iberoamericana, por ejemplo, en España la han tomado autores como Sebastián Coll y Gabriel Tortella; mientras que en el caso mexicano le han dado seguimiento principalmente Mario Cerutti, Mario Trujillo Bolio y Leonor Ludlow (con el estudio de la banca).

Chandler ha clasificado y dotado, a manera de tipología, a la gran empresa estadounidense y europea con gran tradición y éxito. El paradigma chandleriano es sintetizado y definido por Carlos Marichal como “el análisis de la cambiante morfología de las grandes empresas en el largo plazo”,<sup>14</sup> y de la empresa industrial moderna, entendida por el propio Alfred Chandler, como “la entidad desarrollada en países como Estados Unidos, Inglaterra y Alemania desde la última cuarta parte del siglo XIX hasta la década de los cuarenta del siglo XX.”<sup>15</sup> De manera sintetizada, el paradigma chandleriano parte como tesis central que

las empresas con éxito en el capitalismo industrial son aquéllas que logran centrar sus objetivos de producción en un producto en fase inicial de desarrollo y apuestan decididamente por la triple inversión en tecnología y producción, redes de comercialización y capacidad gerencial.<sup>16</sup>

De acuerdo a esas definiciones de la gran empresa chandleriana que enfatiza el éxito empresarial a través de la innovación tecnológica, de producción, de comercialización y de capacidad gerencial, pasamos a describir (de manera somera) en el segundo caso, dentro de la teoría empresarial, al economista austriaco Joseph Shumpeter. Sabemos de la importancia que concedió este autor al estudio de la historia económica, de las empresas y de los empresarios, del

---

<sup>14</sup> Marichal, Carlos y Mario Cerutti (compiladores), *Historia de las grandes empresas en México, 1850-1930*, Ed. Universidad Autónoma de Nuevo León-FCE, México, 1997, p. 10.

<sup>15</sup> Chandler, Alfred, *Escala y diversificación, la dinámica del capitalismo industrial, Tomo I*, Ed. Prensa Universitaria de Zaragoza, 1990, p. 20.

<sup>16</sup> Reseña que se realiza en la parte introductoria del texto *Escala y Diversificación del Capitalismo industrial*.

énfasis que dio a la innovación tecnológica y al espíritu emprendedor del empresariado durante la primera mitad del siglo XX. De ahí que las empresas exitosas dentro del paradigma shumpeteriano sean las que logran dentro del proceso evolutivo una constante innovación tecnológica. En palabras de Alejandro Berumen, “los empresarios dentro de los principios shumpeterianos son atraídos hacia el uso de tecnología de punta y los productos más innovadores, los que a la postre se convierten en el motor del crecimiento económico que conlleva a un crecimiento de los mercados”.<sup>17</sup> Esa innovación tecnológica generaría el éxito de la empresa mediante la puesta en marcha de nuevos métodos de producción, transporte de la mercancía, y nuevas formas de organización industrial, obviamente con mayor principio de eficiencia.

Al descartar (para la presente investigación) dos de las líneas teórico-interpretativas más importantes (las de Joseph Shumpeter y Alfred Chandler) dentro de los estudios de empresas y empresarios a nivel global, por priorizar los aspectos que generan el éxito dentro de las grandes empresas, y al ser este un trabajo (a contracorriente del éxito empresarial), donde no solamente se muestran los factores del fracaso de las empresas Dina-Fiat y Toyoda como objeto de estudio, sino también un tema derivado de ello, como lo es la industrialización en México y sus diversas políticas de desarrollo regional, nuestro interés se centró en proponer una línea interpretativa más *ad hoc*, y más ecléctica en la que se retoman conceptos e ideas de varios autores para el caso de Ciudad Sahagún y sus empresas Dina-Fiat y Toyoda.

Esta variedad de autores y conceptos parte primeramente, de la aplicación de algunos elementos del desarrollo institucional (tan necesario para explicar cómo a través de leyes, decretos u organizaciones pudo gestarse un proyecto industrializador), con autores como los economistas Douglas North y José Ayala Espino, todo ello con la finalidad de dar realce e importancia al papel que jugaron las instituciones políticas y económicas del México posrevolucionario para la concreción del proyecto y desarrollo industrial del país, sin las cuáles (a pesar de que suene a verdad de Perogrullo) desde mi punto de vista no hubiese sido

---

<sup>17</sup> Berumen, Sergio, *Cambio tecnológico e innovación en las empresas*, Ed. ESIC, Madrid, 2008, p. 34.

posible concertar y concretar la gestación industrial y empresarial (con sus diversas variantes: empresa mixta, privada y paraestatal), que con sus virtudes y defectos fueron la piedra angular del desarrollo económico del país, el cual tuvo su mayor crecimiento durante el llamado “Desarrollo Estabilizador”<sup>18</sup> (1955-1970).

En el caso de México, este conjunto de instituciones se derivaron de la Constitución Política de 1917, y fueron la Ley Federal del Trabajo, la Ley Federal de Salarios Mínimos, la Ley General de Instituciones de Seguros, la Ley General de Instituciones de Crédito, la Ley Orgánica del Banco de México, la Ley de Industrias Nuevas y Necesarias, la Ley de Industrias de transformación, leyes sobre la descentralización y creación de parques y ciudades industriales, y leyes sobre creación de empresas de utilidad pública, sólo por citar algunas. La nueva legislación alentó el proceso de industrialización y desarrollo regional necesario para generar las condiciones de modernización del México posrevolucionario, teniendo como eje rector un Estado intervencionista y corporativo que en muchas ocasiones se auxilió, para llevar a cabo su cometido, de los sindicatos y organizaciones para regular y comprimir los salarios, prestaciones y demandas de los trabajadores.

También, para entender el proceso de industrialización surgido de manera particular en México y de manera general en América Latina, utilizamos autores de gran tradición dentro del tema como: Enrique Cárdenas, James Cypher, Sergio de la Peña, Fernando Fajnzylber, Margarita Gracida, Sanford Mosk, Antonio Ortiz Mena, Víctor Urquidi, Roger Hansen y René Villarreal.

En ese tenor consideramos importante debatir en torno a conceptos como desarrollo regional y descentralización industrial, así como los de parque industrial, ciudad industrial, distrito industrial y polo de desarrollo, con la finalidad de conocer dentro de qué modelo industrial se inserta Ciudad Sahagún, recurriendo a Timothy King, Norman Lees, Giacomo Becattini, Gustavo Garza, Luis Unikel y Gonzalo Robles, y con esto poder desentrañar la importancia de una política industrial y de

---

<sup>18</sup> Las bases de este modelo radicarón en buscar la estabilidad económica para lograr un desarrollo económico continuo, la estabilidad se refiere a en mantener la economía libre de topes como inflación, déficits en la balanza de pagos, devaluaciones y demás variables que logren la estabilidad macroeconómica.

desincorporación, que finalmente fue uno de los principales factores de la puesta en marcha del proyecto de Ciudad Sahagún y el surgimiento de sus empresas.

De igual forma, y dentro de los capítulos referentes a las empresas de nuestro objeto de estudio, utilizaremos dentro de ese texto, autores de tradición dentro de las ramas automotriz y textil. En el primer caso: Arnulfo Arteaga, Eduardo Lifschnitz, Douglas Benett, Kenett Sharpe y Víctor Manuel Villaseñor; mientras, en el segundo, a historiadoras como Irma Portos y Leticia Gamboa. Todo ello con la finalidad de desentrañar los factores que incidieron en el fracaso de esas dos empresas de esa ciudad industrial.

En cuanto a las fuentes primarias utilizadas en esta investigación, hemos echado mano principalmente de cuatro ramos que se encuentran en el Archivo General de la Nación (AGN): el Fondo Documental Gonzalo Robles, el cual es indispensable para cualquier investigador que trabaje temas referentes a industrialización y empresas de los ramos textil, automotriz y siderúrgico, además cuenta con una enorme cantidad de documentos referentes a planeación y planificación económica de México y América Latina; el de Presidentes, en este caso Miguel Alemán Valdés y Adolfo Ruiz Cortines, en donde encontramos un cúmulo de información relevante y concerniente al papel y participación de esos gobernantes en la gestación de esas dos empresas; el de Diesel Nacional, que desafortunadamente (para la presente investigación) cuenta con muy poca documentación de los años cincuenta, y prácticamente, el grueso de la información (en sus más de 300 cajas) pertenece a las décadas de los setenta y ochenta sobre aspectos laborales y sindicales; y el de Siderúrgica Nacional, el cual únicamente cuenta con dos cajas que contienen el acta constitutiva de la empresa Toyoda de México y la de su sucesora Siderúrgica Nacional. En cuanto a las fuentes hemerográficas, éstas fueron consultadas en la Hemeroteca Nacional de la Universidad Nacional Autónoma de México y en la Biblioteca Pública de Ciudad Sahagún, Hidalgo, utilizando los periódicos: *El Sol de Sahagún*, *El Sol de Hidalgo* y *El Informador de Guadalajara*, además de las revistas que llevan por título *Interna de Diesel Nacional y Sahagún*.



Finalmente, hay que mencionar que la división de la investigación estará guiada por cuatro capítulos. En el capítulo I titulado: *Desarrollo Económico e Industrial Posrevolucionario, 1917-1960*, daremos cuenta de manera general del proceso y gestación de la industrialización en México mediante un análisis que parte del texto constituyente de 1917, para ir observando como este proceso industrializador y empresarial estuvo fincado en una mayor intervención del Estado en los aspectos económicos, mediante diversas leyes, decretos y planes con el objetivo de industrializar al país, así como señalar el papel determinante que jugó la banca de fomento en el desarrollo industrial durante los regímenes posrevolucionarios. Por ello, a lo largo de ese capítulo señalaremos las principales características de cada etapa de ese desarrollo: el cardenismo y el inicio de la primera industrialización por sustitución de importaciones, así como el efecto positivo que causó la Segunda Guerra Mundial para alentar el proceso industrializador y el rumbo que a partir de ahí siguieron Miguel Alemán Valdés y Adolfo Ruiz Cortines. Asimismo, en ese recorrido de más de cuarenta años haré mención de la inversión que hubo en diversas ramas industriales en el país, tanto extranjeras como nacionales. Así como el establecimiento de nuevas empresas y el impulso que se dio a sectores estratégicos de la economía, por ejemplo, el petróleo, la energía eléctrica y la industria siderúrgica.

El hecho de brindar este recorrido del rumbo que siguió la industrialización en México en el primer capítulo, obedece a las circunstancias de que Ciudad Sahagún, y sus empresas Dina-Fiat y Toyoda, son producto de dicho proceso iniciado a partir del proyecto económico posrevolucionario, estipulado en la Carta Magna de 1917, y consolidado en las décadas de los cuarenta y cincuenta con la promoción y generación de diversas empresas de carácter público y mixto, que el Estado intentó alentar para sustituir las importaciones, equilibrar el déficit en la balanza de pagos, así como el de lograr una industrialización generadora del mejoramiento social de la nación.

En el capítulo II, titulado *Planeación para la Construcción de Ciudad Sahagún*, está dividido en dos apartados. En el primero de ellos, que lleva por nombre “Políticas de planeación regional industrial en México”, daré cuenta de los

variados programas federales tendientes a generar diversos planes y proyectos con la intención de alentar el desarrollo regional en distintas áreas del país; por ejemplo, las distintas comisiones que se conformaron para crear el desarrollo de cuencas hidrológicas y la construcción de ciudades industriales como fue el caso de Ciudad Sahagún. El segundo apartado lleva por título “El Proceso de Edificación de Ciudad Sahagún” debatiré en qué modelo industrial podemos insertar a Sahagún, es decir, si éste es parte de una zona, parque, complejo, polo, distrito o ciudad industrial, todo ello con la finalidad de definir una tipología de organización industrial aplicable en este conglomerado fabril y habitacional impulsado por el Estado posrevolucionario, ya que no ha existido un consenso para definirla. Algunos autores la ubican como polo de desarrollo, otros como complejo industrial, y otros más como ciudad industrial, de allí la necesidad de saber dentro de qué concepto de desarrollo industrial se localiza. Señalaré también, las causas que motivaron la construcción de una de las primeras ciudades industriales en México, analizando los factores económicos, políticos y sociales, que generaron la concreción del proyecto. No sin antes, dar un breve esbozo acerca de la industrialización en el estado de Hidalgo, necesario para entender el tipo de industrias que se desarrollaron en esta entidad, y los esfuerzos anteriores a la construcción de Ciudad Sahagún.

En el capítulo III, titulado *Análisis Histórico de la empresa Dina-Fiat*, haremos referencia a los factores que llevaron al Estado Mexicano a proyectar una empresa con asistencia tecnológica italiana en un contexto histórico en el que se pretendió disminuir las importaciones de vehículos como una medida tendiente a reducir la fuga de divisas, y al mismo tiempo, equilibrar los déficits en la balanza de pagos. Además precisaremos el intento por mexicanizar (incluir un mayor porcentaje de piezas automotrices y refacciones hechas en México dentro del ensamble de un vehículo o camión), al integrar con ello, la industria automotriz auxiliar y final. De esta forma, México fabricaría sus propios autotransportes: camiones, autobuses y vehículos. El proyecto nació como parte del interés de los empresarios Bruno Pagliai y Luis Montes de Oca, con la anuencia del presidente Miguel Alemán Valdés, llevándose a cabo el acuerdo de asistencia tecnológica

con los italianos el 15 de febrero de 1951, el acta constitutiva de la empresa se firmó en julio de 1952 y la compañía entró en operaciones en enero de 1955. Los acuerdos de asistencia tecnológica con los italianos finalizaron por diversos problemas, los cuales derivaron en el fracaso hacia 1960. Posteriormente se firma con una nueva empresa: Renault Dauphine de Francia. Por ello en este capítulo mostraremos el desarrollo histórico que siguió esa empresa, desde su conformación hasta su finalización.

Por último, en el Capítulo IV titulado *Análisis Histórico de la empresa Toyoda de México*, señalaremos de manera particular los problemas de retraso tecnológico que acusó la industria textil mexicana en las décadas de los cuarenta y cincuenta, y que motivó que se llevaran a cabo diversos estudios acerca de la posibilidad de instalar una empresa productora de maquinaria textil que dinamizara la industria textil nacional, y que produjera cardas, trociles y telares, intentando con ello, modernizar dicha industria. Uno de los principales interesados en el proyecto fue el señor José Ramoneda, quien insistió y gestionó ante el Banco de México y Nacional Financiera, la instalación de una planta con capital y asistencia tecnológica japonesa, en este caso de las compañías Toyoda Loom Works y de la casa Itoh and Co. Pero el andar de la empresa fue incierto, por lo cual la etapa productiva de Toyoda se redujo únicamente a cuatro años de actividad dentro de Ciudad Sahagún, el periodo 1956-1960. Ante tan estrepitoso fracaso, el gobierno federal decidió comprar las acciones de los japoneses en noviembre de 1959, cambiando la denominación a principios de 1961 a Siderúrgica Nacional (SIDENA), integrando esta compañía a las otras dos, llevándose a cabo la reestructuración en Ciudad Sahagún tendiente a desarrollar con medios organizativos más eficientes a las tres empresas instaladas. Dicho proceso inició en 1960, y con él se llega cronológicamente al fin de la presente investigación.

## CAPÍTULO I

### DESARROLLO ECONÓMICO E INDUSTRIAL POSREVOLUCIONARIO (1917-1960)

#### I.1. La etapa de reconstrucción económica (1917-1929)

A manera de antecedentes, y previo a la intensa industrialización mexicana de las décadas de los cuarenta y cincuenta del siglo XX, de cariz intervencionista y desarrollista, existieron en la historia del país dos periodos de industrialización, ambos en el siglo XIX, el primero, en las década de los treinta y cuarenta con el Banco de Avío<sup>19</sup> propuesto por Lucas Alamán. El proyecto implicó el apoyo a las manufacturas sobre todo del ramo de los textiles, destacándose industriales como Estevan de Antuñano y Cayetano Rubio. A raíz de este proyecto vino el desarrollo de regiones con tradición obrajera (colonial) y textilera como Orizaba (Veracruz), Puebla y Querétaro, etapa histórica que Ciro Cardoso considera de rasgos coloniales.<sup>20</sup> Mientras que la segunda etapa fue mucho más madura, y sucedió durante el porfiriato, con signos que el mismo Cardoso califica como de transición al capitalismo, con empresas privadas tanto de capital nacional como extranjero en ramos de mayor diversificación que las de la época del Banco de Avío, por ejemplo, en la fundición de hierro, acero y vidrio, además del ya tradicional ramo textil. En esta época también se fueron delineando y desarrollando regiones con claro impulso industrial como la ciudad de Monterrey, centro económico que en palabras de Mario Cerutti representó “el pivote económico del área norte de México.”<sup>21</sup>

Ahora bien, el hecho de comenzar este primer capítulo referente a la economía y la industria en México a partir del triunfo constitucionalista y el inicio de la conformación del Estado Mexicano posrevolucionario, obedece a la premisa de que con la instauración de la Constitución Política de 1917, y con los preceptos

---

<sup>19</sup> Para un entendimiento particular sobre esta institución véase la obra escrita por Robert A. Potash, titulada *El Banco de Avío en México, el fomento industrial, 1821-1846*, Ed. FCE, México, 1983.

<sup>20</sup> Cardoso, Ciro, (coordinador), *México en el siglo XIX, 1821-1910, historia económica y de la estructura social*, Ed. Nueva Imagen. México, 1988, p. 52.

<sup>21</sup> Cerutti, Mario, *Burguesía y capitalismo en Monterrey, 1850-1910*, Ed. UANL, Monterrey, 2009.

de ésta, el nuevo régimen político sentó las bases de un Estado interventor en diversas áreas del desarrollo económico-industrial y político, que se llevaron a cabo, se mantuvieron presentes, y siguieron un *continuum* por lo menos hasta 1982.<sup>22</sup>

Mucho tuvo que ver el papel que jugaron las nuevas instituciones emanadas del texto constituyente, ya que éstas, en palabras de Douglas North “son la clave para entender la interrelación entre la política y la economía y las consecuencias de esa interrelación para el crecimiento o estancamiento económico.”<sup>23</sup> Derivadas de la Constitución se crearon leyes, decretos y organizaciones económicas (sobre todo el Banco de México y Nacional Financiera), políticas (creación del Partido Nacional Revolucionario, posteriormente Partido de la Revolución Mexicana, y finalmente, Partido Revolucionario Institucional) y sociales (sindicatos y organizaciones corporativas generalmente incorporadas al Estado Mexicano, Confederación Regional Obrera Mexicana, Confederación Regional Obrero Campesina, Confederación de Trabajadores de México y Confederación Nacional de Organizaciones Populares). Estas líneas formaron los cauces legales para impulsar la industrialización y la subsecuente inversión de capitales. En palabras de José Ayala Espino:

La Revolución mexicana, entre otras cosas, fue una respuesta a la cerrazón de las instituciones porfirianas, y en ese sentido marcó el inicio de nuevas instituciones que a la postre desempeñaron un papel decisivo en el desarrollo. El país pudo reiniciar el crecimiento porque las nuevas instituciones permitieron institucionalizar el intercambio económico, político y social y, por supuesto, el conflicto social y la disputa de intereses. Las instituciones permitieron crear los incentivos para construir organizaciones públicas y privadas y para emprender acciones colectivas. En este proceso tuvo un relevante papel un Estado fuerte, centralizado y burocrático, con capacidad suficiente para fijar las reglas del juego aceptadas por todos los agentes al amparo de la Constitución reformada.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Esta continuidad hace referencia que de 1917 a 1982 el Estado mexicano tomó como modelo económico el desarrollismo, el intervencionismo y la creación de empresas paraestatales, y una vez agotado o terminado este modelo se dio paso al neoliberalismo.

<sup>23</sup> North Douglas, *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, Ed. FCE, México, 1993, p. 152.

<sup>24</sup> Ayala Espino, José, *Instituciones Para el Desempeño Económico*, Ed. FCE, México, 2003, p. 83.

Las instituciones difieren en tiempo y espacio, es decir, operan de modos distintos entre naciones y contextos históricos, y según Douglas North, existen instituciones que definen y otras que limitan.<sup>25</sup>

En este aspecto, el nuevo orden institucional surgido de la Revolución definió y permitió normar y regular el intercambio (en sentido amplio) en los mercados económico y político. Las instituciones políticas y socio-económicas (véase cuadro 1) crearon los incentivos para que los agentes participaran en dos tareas básicas:

- a) El impulso de la inversión, el ahorro, la innovación tecnológica y la modernización del país.
- b) La organización del mismo Estado, el desarrollo de la sociedad y la creación del mercado<sup>26</sup>

**Cuadro 1**  
**Instituciones, organizaciones y objetivos de desarrollo económico en México, durante el periodo 1917-1960**

Instituciones	Organizaciones	Objetivos
Ley general de instituciones de seguros  Ley orgánica del Banco de México.	Banco de México e instituciones públicas de desarrollo (Banco Nacional de Comercio Exterior, Nacional Financiera, Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos.	Reforma y modernización del sistema monetario, financiero y bancario.
Ley de Industrias de Transformación  Regla XIV de la tarifa general de importaciones  Ley sobre riesgos  Dictamen de regulación de la inversión extranjera	Secretaría de Economía  Secretaría de Industria y Comercio	Fomento a la industrialización y participación de los industriales en la toma de decisiones.
Convenio de negociación de deuda externa	Secretaría de Hacienda y  Comisión Ajustadora de la Deuda Pública	Mejoramiento de las finanzas públicas. Seguridad y confianza de acreedores nacionales y extranjeros.

Fuente: datos tomados de José Ayala Espino, *Instituciones para mejorar el desarrollo, un nuevo pacto social para el crecimiento y el bienestar*, Ed. FCE, México, 2003, p. 92.

<sup>25</sup> *Ibid* p. 14.

<sup>26</sup> *Ibid*, p.85.

Para el caso de este primer apartado partiremos del ya mencionado año de 1917 y concluiremos en 1929, con la gran depresión.<sup>27</sup> En materia económica durante los años que van de 1917 a 1929, periodo que diversos historiadores llaman de “reconstrucción económica”,<sup>28</sup> se tuvo que reintegrar y poner en marcha al país, debido a los inconvenientes económicos que generó la Revolución Mexicana en materia de desarticulación de las actividades productivas en varias regiones, y el desgaste de una parte de la infraestructura ferrocarrilera y la planta industrial.

En dicho periodo pasaron por la presidencia cinco dirigentes revolucionarios: Venustiano Carranza (1917-1920) Adolfo de la Huerta (1920) Álvaro Obregón (1920-1924) Plutarco Elías Calles (1924-1928), y finalmente, Emilio Portes Gil (1928-1930). Así, estuvieron cinco secretarios de hacienda Luis Cabrera, Adolfo de la Huerta, Salvador Alvarado, Alberto J. Pani y Luis Montes de Oca.

Para la etapa de reconstrucción económica llegaron nuevas inversiones, en diversas áreas y actividades, sobre todo de los Estados Unidos, tanto en industria como en servicios, lo que señala que la aplicación de la receta de la inversión extranjera y las exportaciones (así como los consecuentes impuestos que estas empresas pagaron por su establecimiento y por su productividad a los primeros gobiernos posrevolucionarios), fueron una pieza clave para el funcionamiento y estabilidad económica de la época.

Las nuevas inversiones se dieron en el periodo de 1920 y 1925, donde varias compañías entraron en actividad con una aportación de 2.2% del Producto

---

<sup>27</sup>La crisis económica internacional de 1929 produjo un cambio radical en el funcionamiento y las estructuras de la economía que rompió con la inercia del crecimiento anterior y reforzó algunas de las tendencias anunciadas en la Constitución de 1917. A partir de entonces se modificó drásticamente la orientación de la economía, desde el mercado externo hacia el interior; se consolidó la posición del Estado como promotor y regulador del crecimiento económico y se generaron instrumentos mucho más poderosos para la intervención estatal, mediante las políticas financiera, monetaria y fiscal, al tiempo que se creó un área de inversión pública que hizo del Estado un actor central en la actividad productiva y comercial; se radicalizaron, o, simplemente se pusieron en práctica algunos enunciados en la Constitución que hasta entonces habían tenido pocos efectos, como el reparto agrario y las exportaciones, que a su vez produjeron condiciones completamente nuevas para la actividad económica. Kuntz Ficker Sandra *El Comercio Exterior*, Ed. FCE, México, 2007, p. 22.

<sup>28</sup>Para un mejor entendimiento del periodo concerniente a la política económica llevada a cabo en el periodo inmediato a la Revolución mexicana véase la obra elaborada por Enrique Krauze, Jean Meyer y Cayetano Reyes que se encuentra dentro de la obra coordinada por el Colegio de México, “La Reconstrucción Económica 1924-1928” en *Historia de la Revolución Mexicana*, volumen 10.

Interno Bruto (PIB), y entre 1925 y 1929, donde el número de nuevas compañías aumentó a 25, lo que representó 5% de la producción.<sup>29</sup> Estas nuevas empresas grandes e intensivas en capital, ingresaron en ciertas ramas. Por ejemplo:

En la industria del tabaco, la British-American Tobacco Company estableció en México dos plantas manufactureras subsidiarias. La Internacional Match Company abrió una subsidiaria en México. En la industria de la dinamita, la Dupont Neumors Company adquirió la planta de la Compañía Industrial Mexicana de Dinamita y Explosivos. En la industria de la cerveza se estableció la enorme Cervecería Modelo en la Ciudad de México. Por último, en 1925 Ford Motors Company abrió una planta de ensamblaje en la ciudad de México.<sup>30</sup>

Estas enormes empresas recibieron protección tarifaria por parte de los gobiernos de Obregón y Calles.<sup>31</sup> Aunado a ello, los primeros gobiernos posrevolucionarios intentaron establecer y llevar a cabo los preceptos de la Constitución de 1917 creando instituciones que Douglas North define como formales, es decir que funcionan con base en leyes y reglamentos que están destinados a atacar problemas específicos y que son de cumplimiento obligatorio y de dominio público.<sup>32</sup> Por ejemplo, la participación del Estado en cuestiones de materia social, de autonomía y desarrollo económico, como lo fue el reparto agrario, la instauración de un banco de emisión, o banco central, así como la construcción de infraestructura en materia de irrigación y caminos, principalmente.

En cuanto a la primera cuestión, el reparto agrario, una de las principales deudas contraídas que los gobiernos posrevolucionarios tuvieron con los campesinos, tomó título legal a través del Artículo 27 de la Constitución, que señala la propiedad originaria de la Nación sobre la tierra, el agua y el subsuelo. Derivada de ella, se estableció la facultad estatal para constituir la propiedad como instrumento del progreso general. Adicionalmente, otorgó al poder ejecutivo

---

<sup>29</sup> *Ibid* p. 432.

<sup>30</sup> *Ibid* p. 434.

<sup>31</sup> *idem* p. 434.

<sup>32</sup> Ayala Espino José, *Instituciones y economía, una introducción al neo-institucionalismo económico*, Ed. FCE, México, 2005.



facultades jurisdiccionales extraordinarias para restituir las propiedades despojadas y dotar a los pueblos que carecieran de tierras.<sup>33</sup>

Con la nueva legislación, el presidente en turno estuvo facultado para distribuir entre las comunidades la tierra a través del ejido. Por concepto de dotaciones y restituciones, hasta 1928, el “gobierno revolucionario” había entregado, en números redondos, 5.4 millones de hectáreas. Las hectáreas repartidas representaban hasta entonces el 3% de su área total.<sup>34</sup> Hasta el año de 1929, en que el presidente Calles dio por terminado el reparto agrario, muchos campesinos no vieron cumplida la acción legal de ser beneficiados con dicho reparto. Aunado a ello, la mayor cantidad de tierras que se repartieron fueron las de menor productividad y las más estériles. Y no será hasta el sexenio del general Lázaro Cárdenas (1934-1940), que la dotación de tierras llegue a su punto máximo de reparto.<sup>35</sup> Entre 1917 y 1929, el reparto agrario no avanzó como la mayor parte de la población rural del México hubiese esperado, pero al menos se cumplía una parte de los preceptos e ideales de la Constitución de 1917.

Una segunda cuestión prioritaria en la política económica posrevolucionaria fue la creación de un banco central, la coyuntura política, social y económica le permitió a Calles llevar a cabo el proyecto, el cual quedó plenamente constituido mediante legislación del 25 de agosto de 1925. El presidente Calles explicó al Congreso que “la pesada rigidez de la circulación monetaria estrictamente metálica venía oponiendo cada vez más trabas al desenvolvimiento comercial e industrial del país, por lo que complementar la circulación monetaria con billetes del Banco de México era una necesidad inaplazable”.<sup>36</sup> Además agrega que

de acuerdo con lo establecido en el Artículo 28 Constitucional, el Estado poseía el monopolio para la emisión de billetes, cuya circulación debió limitarse al doble de la existencia de oro en caja. El Banco de México fue

---

<sup>33</sup> Warman, Arturo, *El Campo Mexicano en el Siglo XX*, Ed. FCE, México, 2001, p. 58.

<sup>34</sup> Meyer, Jean, 2006, p. 115.

<sup>35</sup> En ese sentido, Luis González nos señala que durante los primeros meses del gobierno de Cárdenas se repartieron cerca de 4, 482, 000 hectáreas a un total de 287, 570 campesinos, González, Luis, “Los Días del Presidente Cárdenas, en *Historia de la Revolución Mexicana*, Ed. El Colegio de México, México, 1981, p. 96. Mientras tanto Arnaldo Córdova señala que “Cárdenas se propuso convertir el ejido en una institución permanente”, Córdova, Arnaldo, *La Política de Masas del Cardenismo*, Ed. Era, México, 1974, p. 101.

<sup>36</sup> *Ibid* p. 31.

una institución controlada por el gobierno; donde la mayoría, el (51%) de las acciones del Banco pertenecían al Estado; el resto (41%) fueron ofrecidas al público capitalista, para darle credibilidad al banco, y fueron acciones nominales. El banco contó con un total de 13 000 acciones (por con un valor total de 1 300 000 pesos).<sup>37</sup>

Entre los accionistas privados se encontraban según Emilio Zebadúa:

el Banco de Sonora (con 2000 acciones) J.B Ebrard y Compañía Sucesores (2009), la Compañía Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey (100) y su principal accionista, Adolfo Prieto (100); los banqueros Manuel Gómez Morín (100), Elías S.A Lima (100) y Ernesto Otto (100); los ferrocarrileros Hilarion Branch (50) y Bertrand Holloway (100); los empresarios Lamberto Hernández (50) y Carlos B. Zetina (100), el abogado Salvador Cancino (100) y el político sonoreense Alberto Mascareñas (100).<sup>38</sup>

Su constitución (se señaló en su época) fue un acto de soberanía, realizado de manera independiente de los banqueros que regían los destinos financieros del país. Aunque, habría que matizar ese discurso, ya que el Banco de México no nació propiamente como un banco central. Si bien por una parte tuvo las atribuciones propias de un banco de ese tipo (regular la circulación interna y los cambios sobre el extranjero y emitir billetes de circulación voluntaria), podía efectuar operaciones de crédito con los particulares. El Banco de México era así un competidor de los bancos privados y no su rector. En ese periodo, quizás al margen de su propia ley, el banco hizo la primera operación importante de crédito a largo plazo para la industria, al financiar la construcción del ingenio El Mante.<sup>39</sup>

Un tercer aspecto económico en el que el régimen posrevolucionario actuó en este periodo que va de 1917 a 1929 es el referente a las comunicaciones y la infraestructura, que si bien el porfiriato los había hecho crecer mediante el establecimiento de ferrocarriles<sup>40</sup> y ampliación de puertos (con un amplio cariz

---

<sup>37</sup> Zebadúa, Emilio, *Banqueros y Revolucionarios: La Soberanía Financiera de México, 1914-1929*, Ed. FCE, México, 1994, p. 278.

<sup>38</sup> *Ibid* p. 279.

<sup>39</sup> *Ibid* p. 32.

<sup>40</sup> La construcción acelerada de ferrocarriles troncales por parte de empresas estadounidenses fue promovida por los gobiernos del porfiriato como medio fundamental para poner en movimiento el cuerpo anquilosado de la economía mexicana, permitiendo la explotación de recursos naturales, la diversificación

hacia las exportaciones), los regímenes posrevolucionarios los expandirían aún más mediante caminos y sistemas de irrigación con el objeto de acrecentar el mercado interno.

En ese sentido, los ferrocarriles no fueron desatendidos, ya que para 1919, y bajo la dirección de Alberto J. Pani, estos recibieron del gobierno un crédito mensual de 250 mil dólares para la adquisición de materiales y refacciones.<sup>41</sup> Con ello se trató de dar mantenimiento y funcionamiento a uno de los principales medios de transportes que habían sufrido deterioro a causa de la lucha armada.

En cuanto a los caminos, estos se consideraron ya prioritarios a partir de la segunda década del siglo XX, pues en esos años surgieron industrias relacionadas con los vehículos automotores, tales como la fabricación de neumáticos, el expendio de gasolina y la venta de vehículos usados.<sup>42</sup>

Con ello, la mayor utilización de vehículos automotores trajo la posibilidad de que éstos complementaran el trabajo de los ferrocarriles. Así, en los años inmediatamente posteriores a la Revolución Mexicana se favoreció la construcción o adaptación de caminos sobre rutas sin vías férreas.<sup>43</sup> De allí que

la construcción y financiamiento de las carreteras mexicanas, iniciada formalmente en 1925, fue encomendada a la Comisión Nacional de Caminos que dependía de las secretarías de Hacienda y de Comunicaciones y Obras Públicas. Esta comisión fue creada en vista de la necesidad imperiosa que por esos días tenía el país de nuevas carreteras, debido al repunte importante de automóviles, camiones, autobuses, tractores y motocicletas que se daba en las zonas urbanas y rurales del país.<sup>44</sup>

---

de la producción, y la superación del radio puramente local del comercio interior. Al mismo tiempo, las vías férreas serían los nervios de la nación, elemento necesario para una integración nacional efectiva, no garantizada por los cauces tradicionales de lengua, religión y costumbres. Esta visión, liberal y anti tradicional, concibió las comunicaciones, su ritmo y frecuencia, como el elemento central de la integración nacional. Paolo Riguzzi "Mercados, Regiones, y Capitales en los Ferrocarriles de Propiedad Mexicana", en, Sandra Kuntz y Priscilla Connolly (coordinadoras), *Ferrocarriles y Obras Públicas*, Ed. El colegio de México, Instituto Mora, El Colegio de Michoacán, UNAM, México, 1999, p. 39.

<sup>41</sup> Jáuregui, Luis, *Los transportes, siglos XVI al XX*, 2004, p. 112.

<sup>42</sup> *Ibid* p. 126.

<sup>43</sup> *Idem* p. 126.

<sup>44</sup> *Ibid* pp. 127-128.

Hay que señalar que la totalidad de construcción de estos caminos fue encomendada a empresas mexicanas, tanto los elaborados de recubrimiento a base de petróleo, como los de terracería.

Con los trabajos del Segundo Congreso Nacional de Caminos de 1928 se dio la pauta para determinar por dónde pasarían las carreteras principales. Con un sentido de planificación se construyó la carretera que iba de Monterrey a Nuevo Laredo hacia el Norte y a Linares al Sur. Estos tramos agregados al que iba de México a Pachuca, terminarían siendo parte de la carretera internacional, proyectada en dicho congreso, que conectaba a la Ciudad de México con la frontera de Nuevo Laredo. De igual forma se construyeron carreteras a Cuernavaca, Toluca, Acapulco, Torreón y Durango, entre otras.<sup>45</sup> Bajo este panorama, buena parte de la acción estatal debía considerar el doble propósito de crear las condiciones necesarias para que la inversión fructificara y propiciara el crecimiento de un empresariado nacional. Este último fue un rasgo central de la política económica del periodo. Es decir, además de crear las instituciones y los instrumentos, el Estado tuvo que alentar el surgimiento de grupos sociales importantes como las clases medias.

Con ello, la nueva política económica para el periodo de los años veinte en palabras de José Ayala Espino

se sustentó en el nuevo régimen político que emergía del proceso revolucionario, el cual nutría su fuente de poder del programa constitucional de 1917 y de las transformaciones y de nuevas relaciones entre el Estado, las clases y los grupos sociales, pretéritos y emergentes. La capacidad del Estado para influir en el ámbito económico guardaba relación directa e inmediata con la capacidad de control político que le proporcionaban el marco jurídico-legal y la aptitud para organizar y aglutinar, en el seno mismo del Estado, los intereses de la economía y la sociedad mexicanas.<sup>46</sup>

Diversos autores, entre ellos, Enrique Cárdenas, Manuel Ocampo y el mismo José Ayala Espino, han señalado que en el periodo de reconstrucción

---

<sup>45</sup> *Ibid* p. 129.

<sup>46</sup> *Ibid* p. 91.

económica que va de 1917 a 1929, los respectivos gobiernos posrevolucionarios imprimieron ese sesgo intervencionista y de reforma social en el que el Estado se presentó como agente promotor del desarrollo socio-económico. Aunque habría que matizar esas aseveraciones, ya que para esa primera etapa, las condiciones políticas, sociales y económicas eran aún inestables, debido entre otras cosas a rebeliones como la Delahuertista (diciembre de 1923 a febrero de 1924), el asesinato del presidente electo Álvaro Obregón (1928), el conflicto Cristero (1926-1929) y la rebelión Escobarista (1929).

A ello hay que añadir la presión norteamericana a los gobiernos posrevolucionarios, así como la ausencia de recursos materiales y de capitales para poder llevar a cabo un verdadero plan de restructuración económica. De cualquier forma, la estructura para los verdaderos cambios de fondo ya estaba cimentada para que en las décadas de los treinta y los cuarenta se llevaran a cabo, esta base era la Constitución Política de 1917, con sus respectivos artículos progresistas, por ejemplo, los artículos 27, referente a la propiedad de las tierras y aguas correspondientes a la Nación; el 73, fracciones XXIX-D, para expedir leyes sobre planeación nacional del desarrollo económico y social, y el XXIX-E referente a la programación, concertación y ejecución de acciones de orden económico, especialmente las referentes al abasto y otras que tengan como fin la producción suficiente de bienes y servicios.<sup>47</sup> El 123 tocante al trabajo y la previsión social, y en términos generales a la protección del trabajador, tanto el agrícola como el obrero industrial.

Bajo ese arropo que brindó el texto constituyente en materia social se fueron creando varias instituciones, secretarías y direcciones, cuyo objetivo fue el de blindar a los trabajadores que laboraron en diversas industrias y comercios como la Dirección de Pensiones Civiles de 1925 (antecedente del ISSSTE), el mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores del Estado mediante préstamos a corto plazo e hipotecarios y pagos por vejez, desempleo e inhabilitación temporal con la creación de las Juntas Locales de Conciliación y

---

<sup>47</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ed. Porrúa, México, 1992.

Arbitraje y el Departamento del Trabajo.<sup>48</sup> Otra importante institución en materia política fue el Partido Nacional Revolucionario (PNR), auspiciado por el Presidente Calles en 1929, y que finalmente resultó ser una de las instituciones más trascendentales del sistema político posrevolucionario, ya que con la aparición de esta entidad política terminaba una etapa caudillista<sup>49</sup> y daba comienzo otra en la cual, el partido político actuó como un mecanismo que permitió resolver pacíficamente la transición al poder, generando con ello la certidumbre y la estabilidad política, social y económica necesarias para llevar a cabo el proyecto modernizador de México.

A manera de conclusión de este primer apartado podemos decir que mediante el reparto de tierras debido a la Reforma Agraria, la instauración de un banco gubernamental único de emisión (Banco de México), la construcción de infraestructura de caminos y de irrigación; así como la legislación y aplicación de estatutos y organismos en defensa de los trabajadores, se sentaron las bases de lo que en las décadas entrantes se conocerá como Estado Desarrollista.

## I.2. La Industrialización por Sustitución de Importaciones en su primera etapa (1934-1940)

Esta época se caracterizó, en términos de política económica, por la ampliación del mercado interno y el desarrollo económico e industrial “hacia adentro”. De esta forma, podemos señalar que el sexenio del general Lázaro Cárdenas (1934-1940), se distingue del de sus antecesores por su amplia política de masas y su claro enfoque incluyente.<sup>50</sup>

Durante esta etapa histórica se comenzó a poner en práctica la industrialización por sustitución de importaciones que es definida como una estrategia o modelo económico el cual se basa en los siguientes postulados:

---

<sup>48</sup> *Ibid* p. 96.

<sup>49</sup> Meyer, Lorenzo, “La Institucionalización del Nuevo Régimen” en *Historia General de México*, Ed. El Colegio de México, México, 2008, p. 832.

<sup>50</sup> Al respecto véase la obra de Arnaldo Córdova titulada *La política de Masas del Cardenismo*, Ed. Era, México, 2010.

- 1.- Política industrial activa, subsidios y dirección del Estado para la producción de sustitutos.
- 2.- Barreras al libre comercio (proteccionismo), altos aranceles a la importación.
- 3.- Tipo de cambio elevado.

Este modelo económico tuvo impacto en la mayor parte de la América Latina, principalmente en las naciones con una población más numerosa y con un territorio grande como Argentina, Brasil<sup>51</sup> y México, además de Colombia y Chile. Obviamente con sus matices y diferenciaciones para cada país, ya que en el caso mexicano es innegable el intercambio económico con los Estados Unidos, producto de su vecindad y de un proceso histórico lleno de complejidades.

Las particularidades de la ISI según el economista Edmund Fitzgerald son las de un modelo que se llevó a la práctica en el área latinoamericana debido al agotamiento del liberalismo económico que venía funcionando desde el último tercio del siglo XIX, pero que a partir de la segunda década del siglo XX se fue deteriorando paulatinamente hasta dar como resultado la crisis económica de 1929.<sup>52</sup>

Para autores como René Villarreal la ISI supone una organización de la economía en la que el Estado, a través de su acción directa como inversionista, viene a garantizar una estructura proteccionista y un estímulo de la industrialización como una nueva estrategia de crecimiento.<sup>53</sup> Por su parte, para Enrique de la Garza, la ISI se caracterizó por un proceso industrializador basado en el mercado interno, por la protección de una industria nacional y la vigencia de una política estatal de subsidios.<sup>54</sup> De nueva cuenta, Fitzgerald opina que la ISI tiene su raíz

---

<sup>51</sup> En el caso de Brasil, la industrialización por sustitución de importaciones (ISI) fue importante mucho antes de 1930, con la “vieja república”. Adquirió mayor importancia con el gobierno de Vargas durante el decenio de los treinta y los primeros años de los cuarenta, y floreció desde el final de la segunda Guerra Mundial hasta poco antes del golpe militar de 1964. Marcelo de Paiva Abreu, Afonso Bevilaqua y Demosthenes M Pinho, *Sustitución de Importaciones y Crecimiento en Brasil (1890-1970)*, en Cárdenas, José Antonio Ocampo y Rosemary Thorp, (Compiladores), “La Leyenda Negra de la Posguerra”, Ed. FCE, México, 2003.

<sup>52</sup> Fitzgerald, Edmund, 2003, p. 88.

<sup>53</sup> Villarreal, René, *industrialización, competitividad y desequilibrio externo: un enfoque macroindustrial y financiero (1920-2010)*, Ed. FCE, México, 2005.

<sup>54</sup> De la Garza Toledo, Enrique, (coordinador), *Modelos de Industrialización en México*, Ed. UAM, México, 1998.

explícita, y se encuentra en una interpretación del desarrollo de la economía de la América Latina durante la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial. Más que entendido como una estrategia de industrialización conscientemente dirigida y de gestión de la demanda macroeconómica, este proceso fue visto como el resultado de la utilización por parte de los fabricantes de las plantas existentes en un momento en que los productos de importación que les hacían competencia disminuían, y los gobiernos se esforzaban en mantener el gasto mientras la recaudación de impuestos procedentes del comercio declinaba.<sup>55</sup>

De acuerdo a las anteriores definiciones es posible decir que la ISI fue producto de la coyuntura internacional, del hecho de que las economías latinoamericanas, en su mayoría dedicadas al monocultivo o al dúo-cultivo o de un producto de exportación, Brasil (café), Argentina (cereales y carne) y México (plata y petróleo), al ver que los mercados internacionales se iban cerrando, tuvieron que optar por generar un modelo industrial y un mercado interno para poder sortear la crisis mundial.

Para el caso de México, la ISI comienza en el sexenio de Lázaro Cárdenas, aun cuando el debate académico está presente en cuanto a que algunos investigadores opinan que la industrialización para México y Latinoamérica dio comienzo en la década de los cuarenta, mientras que para otros el intento industrializador ocurrió en la década de los treinta. Al respecto, Enrique Cárdenas aduce que

los inicios del moderno proceso de industrialización pueden rastrearse por lo menos diez años antes de 1940, y esto quiere decir que la transición del *crecimiento hacia afuera al crecimiento hacia adentro* ocurrió con bastante anterioridad de lo que actualmente se cree. En realidad, el sector industrial se convirtió en el motor del crecimiento durante la década de los treinta, y probablemente, desde algunos años antes.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> *Ibid* p. 88.

<sup>56</sup> Cárdenas, Enrique, *La Industrialización Mexicana Durante la Gran Depresión*, Ed. El Colegio de México, México, 1995, p. 9.



Al margen de esta polémica en cuanto a las fechas, de si la industrialización comenzó en los treinta o los cuarenta, podemos señalar que durante el periodo presidencial de Lázaro Cárdenas existió una mayor participación del Estado en la economía, gestándose con ello lo macroeconómico y un mayor grado de control de la economía nacional.<sup>57</sup> Esa mayor participación del Estado en los aspectos económicos también fue consecuencia de la pobre participación de la iniciativa privada del país, la cual no invirtió en una época en donde los remanentes de la crisis de 1929 seguían presentes hasta la década de los treinta. Como consecuencia de ese intervencionismo estatal en áreas prioritarias de la economía se fueron sentando las bases para que autores como Sanford Mosk bautizaran el periodo cardenista como el inicio de la “Revolución Industrial en México”.

Así, el gobierno de Lázaro Cárdenas marcó una reestructuración del Estado y sus relaciones con la sociedad y la economía. Su base política se movió del ejército y los grupos adinerados hacia los campesinos y obreros, pero sin afectar al sector privado, con excepción de las actividades petroleras de capital foráneo, y de algunas regiones del país, caso del empresariado de Monterrey. Una intensiva reforma agraria, apoyada por el Banco Nacional de Crédito Ejidal, recién establecido, benefició a más de un millón de familias, alrededor de una tercera parte de la población de entonces, estimuló el movimiento de recursos privados del comercio agrícola a la industria y creó un mercado potencial de consumidores que se unió a varios segmentos de la sociedad.<sup>58</sup>

Una parte importante en la que el régimen de Cárdenas descansó la política económica fue sin duda alguna el Plan Sexenal. Este documento fue un modelo emergente en donde convergieron las ideas de la Revolución Mexicana y los planes económicos quinquenales llevados a cabo por la Unión Soviética<sup>59</sup> desde la

---

<sup>57</sup> *Ibid* p. 298.

<sup>58</sup> Cárdenas, Enrique, *Industrialización y Estado en la América Latina* 2004, Ed. FCE, México, p. 245.

<sup>59</sup> La idea del plan quinquenal soviético era que debía constituir, en primera instancia, una especie de retícula o estructura ósea, alrededor de la cual los diferentes sectores económicos y las diversas industrias podrían elaborar sus programas, detallados por sectores, tanto para el periodo de cinco años, como para el primer año del quinquenio. El esquema inicial había sido concebido para proporcionar las “directrices” que, aún careciendo de la “precisión y abundancia de material que hubiera sido deseable para el plan general, es decir, el último, aportaran ciertas cifras y relaciones básicas, alrededor de las cuales habría de moldearse el

década de los veinte. El plan fue diseñado con anterioridad bajo la presidencia de Abelardo Rodríguez, pero fue Cárdenas quién hizo uso de él, de allí que este documento marcó el nuevo rumbo que habría de tomar el sistema económico del país. Si bien no planteaba la eliminación del principio de libre mercado y la competencia, que se consideraba sana y benéfica para los consumidores, sí suponía la intervención directa del Estado en sectores estratégicos como los energéticos, las comunicaciones, el sector financiero, y eventualmente la minería. Según José Ayala Espino, el Plan Sexenal siguió como estrategia de acción en el plano económico los siguientes puntos:

1. Corresponde al Estado una amplia participación, directa e indirecta, en la organización y dinamización de las relaciones de producción, de las fuerzas productivas y de la acumulación de capital.
2. La política económica gubernamental debe ser conducida de modo que se reduzca o elimine la dependencia externa a fin de que la economía nacional adquiera autonomía.
3. El gobierno debe de actuar en el sentido de que se apliquen, de forma efectiva y generalizada, las disposiciones de la legislación sobre las relaciones de producción ya que las masas obreras y campesinas son el factor más importante de la colectividad mexicana.<sup>60</sup>

Asimismo, durante el gobierno de Cárdenas, el Estado fue un instrumento muy importante en la lucha por la independencia económica del país, jugando un papel relevante en la elaboración de la política de comercio exterior y en la defensa de las riquezas nacionales respecto a los atentados del capital extranjero.<sup>61</sup> Todo ello en beneficio de amplios sectores de la población.

---

resto”, tales como el “ritmo de desarrollo de las principales ramas de la economía y su interdependencia, así como el *tempo* general para la acumulación socialista (de capital) durante el período establecido.” La característica principal del Plan, era el elevado nivel de inversiones previstas y la gran proporción que de estas inversiones se dedicaba a la industria pesada. Durante los primeros cinco años, el total a invertir en el conjunto de la economía se fijó en la sorprendente suma de un cuarto o un tercio del presupuesto nacional. Dobb, Maurice, *El Desarrollo de la Economía Soviética Desde 1917*, Ed. Tecnos, Madrid, 1972, p. 225.

<sup>60</sup> *Ibid* p.140.

<sup>61</sup> Shulgovski, Anatol, *México en la Encrucijada de su Historia*, Ed. Quinto Sol, México, 1972, p. 169.

En la agricultura se impulsó el reparto agrario y se promovió la colectivización de la explotación de la tierra mediante cooperativas.<sup>62</sup> En ese sentido, el Plan Sexenal y la política económica cardenista pugnarón por un régimen progresivo de economía dirigida y un creciente intervencionismo estatal, regulador de las relaciones que se dieron entre los diferentes factores de la producción, lo que no significaba que tuviera la mira de echar por la borda la empresa privada.<sup>63</sup> Además procuraría evitar los monopolios y devolver a los mexicanos los recursos del país que estaban en manos extranjeras, mediante el patrocinio de la inversión nacional en la industria extractiva. Bajo esa política intervencionista, y de clara tendencia social, también se fueron creando a la par, las instituciones, las leyes de fomento y desarrollo que dotaron de crédito y financiamiento, tanto de la agricultura como de la infraestructura necesaria para la modernización e industrialización, entrando en escena instituciones crediticias y de fomento industrial como Nacional Financiera (1933)<sup>64</sup> (fundada en el periodo de Abelardo Rodríguez), la cual amplió sus fondos en el año de 1936, financiando obras públicas como carreteras, puentes, presas y construcciones urbanas. También, surgieron, el Banco Nacional Obrero de Crédito Industrial (1936) con la finalidad de financiar las organizaciones de producción cooperativista que aparecieron en esa época, aunque los recursos eran muy escasos y desapareció en 1941. Además se instauró el Banco de Comercio Exterior (que comenzó a funcionar en 1937).<sup>65</sup> A ello hay que añadir las leyes tocantes a la protección de la industria local como la Ley de Saturación Industrial de 1936, que impidió la

---

<sup>62</sup> Cárdenas, Enrique, *Economía en el Siglo XX*, 2010, p. 510. En ese sentido, y como señala José Ayala Espino, el Plan Sexenal consideraba necesaria una mayor intervención del gobierno en la actividad económica del país con la finalidad de comandar el crecimiento. El gobierno, con aumentos considerables en la inversión pública, buscó consolidar objetivos agrícolas, industriales, financieros y sociales, así como muchos otros de naturaleza política, p. 187.

<sup>63</sup> González, Luis, *Los Artífices del Cardenismo*, Ed. Clío-El Colegio Nacional, México, 1997, p. 144.

<sup>64</sup> La Constitución de esta sociedad se autorizó por decreto de 27 de diciembre de 1933, estipulándose que su domicilio sería la ciudad de México, su capital social de cincuenta millones de pesos, y sus principales objetivos fomentar el crédito territorial, fungir como agente financiero de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y organizar o transformar toda clase de empresas o sociedades mercantiles. Fue reorganizada en 1940 y esa y posteriores reformas modificaron tanto su capital como su objeto, que estribo principalmente en que dedicara sus recursos a la creación o fortalecimiento de empresas fundamentalmente para la economía del país, tomado de Malo López, Ernesto, *Ensayo Sobre la Localización de Industrias en México*, Ed. UNAM, México, 1960, p. 208.

<sup>65</sup> De la Peña, Sergio, *De la Revolución a la Industrialización*, Ed. Siglo XXI, México, 2006, p. 330.

importación de aquellos bienes que se produjeran en el país en la cantidad suficiente para abastecer el mercado interno. También se expidió la Ley de Industrias Nuevas y Necesarias de 1939, que exentaba de impuestos a la importación de maquinaria necesaria para establecer las nuevas industrias que requiriera el país.<sup>66</sup>

No hay que dejar fuera del tintero la llegada y ampliación de ramas industriales como la química, la metalúrgica, la textil, la alimenticia, del tabaco, la bebida y el cemento.<sup>67</sup>

También se instalaron en el país empresas trasnacionales como General Motors (1935), Good Year Oxo (1936), Nestlé (1937), Productos de Maíz (1938), Bacardí (1938) y RCA Víctor (1939).

A la par de esas empresas comenzaron a llegar inversiones en otros rubros económicos tales como las compañías de seguros, por ejemplo, instituciones como La Nacional (1937), La Latinoamericana (1938), La Comercial y La Azteca (1939). Además se generaron nuevas estaciones hidroeléctricas financiadas por Nacional Financiera, estas fueron según Sergio de la Peña:

Eléctrica Chapala S.A. (1936); Eléctrica Morelia (1937); Hidroeléctrica Occidental S.A. (1938); Eléctrica Guzmán (1938); La Electra S.A. (1939); y Progreso S.A. (1939). Para 1939, estas lograron abastecer cerca del 70% de energía del consumo nacional, haciéndola llegar a más regiones.<sup>68</sup>

Finalmente, hay que señalar que en este período, y con la aplicación de la Industrialización por Sustitución de Importaciones en su primera etapa, la política nacionalista y de desarrollo social tuvo un auge sin parangón en la historia política, económica, social y cultural de México. El carácter progresista e incluyente que se imprimió en el sexenio cardenista tuvo como máxima expresión la nacionalización del petróleo y la creación de Petróleos Mexicanos (PEMEX)<sup>69</sup> 1938; con la

---

<sup>66</sup> *Ibid* p. 331.

<sup>67</sup> *Ibid* p. 332.

<sup>68</sup> *Idem* p. 331.

<sup>69</sup> La expropiación petrolera fue un cambio institucional que se considera como uno de los principales antecedentes del desarrollo económico del país. Solís, Leopoldo, *La Realidad Económica Mexicana: Retrovisión y Perspectivas*, Ed. Siglo XXI, México, 1991, p. 90.

subsecuente confrontación con las poderosas firmas extranjeras poseedoras desde el porfiriato de la extracción del oro negro, ya que debido a la coyuntura política del “buen vecino” y del panamericanismo que los Estados Unidos pusieron en marcha, y de acuerdo a sus intereses en aplicar esta medida como freno a una posible implantación de los regímenes totalitarios europeos en América, así como ir previniendo una confrontación contra las potencias del Eje, (tanto en México como en el resto de América Latina), con lo cual se pudo llevar a cabo tal nacionalización. Sin esa coyuntura política tal vez no se hubiese logrado dicha expropiación.

A ello hay que agregar la nacionalización de los ferrocarriles en 1937 y la de las tierras del Valle del Yaqui en 1938. Todo ese cúmulo de medidas sentaron las bases del intervencionismo estatal en áreas de la economía, que a la postre fueron los cimientos del desarrollo industrial de los años cuarenta y cincuenta. Derivado de todo ello, y siguiendo una interpretación de Luis González la economía mexicana ofrecía las siguientes características importantes:

a) Había mayor control por parte del Estado; una densidad burocrático-institucional más amplia y articulada; b) una mayor autonomía respecto de la economía mundial, así como una sociedad menos polarizada en términos sociales, después de las importantes reformas en el campo; c) el país aceleraba su potencial industrial, pero era todavía predominantemente agropecuario desde el punto de vista de la estructura sectorial del producto y de la ubicación de la Población Económicamente Activa (PEA); aunque en términos dinámicos el sector industrial cobró la delantera.<sup>70</sup>

A ello hay que agregar que ante la ausencia de capitales privados, en la política económica de ese sexenio existió un fuerte apoyo hacia la inversión pública, lo cual reforzó actividades para la industrialización posterior, como son los casos del hierro, el acero y la energía eléctrica.<sup>71</sup> Esa política económica no fue producto de la casualidad, sino el resultado de, la influencia del keynesianismo<sup>72</sup> y

---

<sup>70</sup> *Ibid* p. 154.

<sup>71</sup> *Idem* p. 154.

<sup>72</sup> Keynes reiteró la importancia de la demanda para iniciar la recuperación. Con base en el concepto del efecto multiplicador, desarrollado por su discípulo Richard Kahn, insistía en las obras públicas como primer

de intervencionismo estatal (que iban en contra de la ortodoxia económica del libre mercado) en áreas de la economía como la que se estaba aplicando en el vecino país del norte, el *New Deal* (Nuevo Trato).<sup>73</sup> Ambas medidas fueron el resultado de las secuelas que había generado la gran depresión de 1929, lo que obligó a un número importante de naciones a llevar a cabo prácticas estatistas, intervencionistas y de desarrollo social que permitiesen salir a los países de la crisis mundial.

### I.3. La coyuntura bélica como aliciente de la industrialización en México

Con el fin del sexenio cardenista dio comienzo otra etapa, en cuanto a la política económica y social, marcada por la coyuntura de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945). El sexenio de Manuel Ávila Camacho fue señalado de manera negativa por representar lo opuesto al régimen político anterior de fuertes bases sociales, por otro de carácter reaccionario según la izquierda más radical. De esta forma, Luis Medina Peña señala que: “hubo conclusiones que sostuvieron que el gobierno cardenista aparecería como el último gobierno revolucionario digno de tal nombre y el de su sucesor como conservador y/o contrarrevolucionario”.<sup>74</sup>

Los anteriores adjetivos fueron colgados a Ávila Camacho por parte de un sector de la izquierda radical, que observó que la política económica, social y cultural del avilacamachismo difería en términos socio-económicos de su antecesor, por ejemplo, con Cárdenas se había alentado el sindicalismo por razones políticas; por su parte Ávila Camacho se propuso lograr la disminución de

---

paso para alcanzarla. Aseguraba que ocuparían a los desempleados y les proporcionarían un ingreso para adquirir artículos manufacturados. Al activarse la industria, ésta requeriría de más trabajadores, lo que comenzaría una cadena de causas y efectos entre el consumo y la producción. Keynes, John, *Crítica de la Economía Clásica*, Ed. Ariel, Madrid, 1968, pp. 1-2.

<sup>73</sup> El “Nuevo Trato” fue llevado a cabo en los difíciles días de la situación económica y financiera de los años treinta en los Estados Unidos por parte del Presidente Franklin D. Roosevelt. Dicha política económica pretendió aliviar la difícil situación financiera norteamericana por medio de leyes y decretos bancarios de emergencia en los que el ejecutivo inspeccionó y supervisó la reorganización y administración de las entidades financieras que estuvieran en dificultades. El resultado fue la construcción de carreteras, puentes, presas, sistemas de agua potable y drenaje, edificios públicos, escuelas, hospitales, portaviones, etc.; obras que proporcionaron empleo a millones de norteamericanos. Suárez, Ana Rosa y Alma Parra, “Una Sociedad en Crisis”, en *E.U.A. Síntesis de su Historia III*, Vol. 10, Ed. Instituto Mora, México, 1998, pp. 172- 173.

<sup>74</sup> Medina Peña, Luis, *Del Cardenismo al Avilacamachismo*, Ed. El Colegio de México, México 1978, p. 6.

las reivindicaciones obreras, de la militancia sindical, del izquierdismo y del internacionalismo proletario, ya que la propia coyuntura internacional determinó llevar a cabo esa política.<sup>75</sup>

Dejando de lado estos vericuetos políticos, el avilacamachismo tuvo como eje fundamental en su proyecto económico, el comienzo del desarrollo industrial moderno, entendido como la puesta en marcha de varios proyectos empresariales y la producción en masa, los cuales trajeron insertos patrones de reducción de costos mediante el control del trabajo asalariado a través de la implementación de ideas y filosofías laborales que ya estaban en boga desde principios de siglo en Estados Unidos y Europa como el taylorismo y el fordismo. El Estado desplegó una intensa actividad en diversos ámbitos, incluso en áreas en las que no había participado. Para ello, fue indispensable la creación o refuncionalización de gran cantidad de instituciones. Dentro de este proceso destacó la función de las entidades públicas: banca de fomento industrial y leyes de exenciones de impuestos (instituciones) hacia el sector industrial.

Ésta fue la época en que el gobierno comenzó a hacer las primeras inversiones en empresas manufactureras; y es a partir de aquí donde se pueden rastrear los antecedentes para la construcción de Ciudad Sahagún, Hidalgo, ya que es en esta etapa donde el Estado se comprometió directamente con el desarrollo industrial.<sup>76</sup> Pero toda esta política no hubiese sido posible sin la coyuntura internacional generada por la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), que actuó de manera favorable para la generación y construcción del desarrollo fabril del país, por ejemplo, la guerra trajo consigo una expansión de las exportaciones mexicanas a los Estados Unidos, así como corrientes de capital que incrementaron casi de inmediato la demanda agregada interna. Las entradas de capital financiero estadounidense, huyendo de zonas riesgosas por la guerra, contribuyeron a generar una expansión monetaria, así mismo, las reservas en el Banco Central se incrementaron a 22 millones de dólares.<sup>77</sup> Esto a su vez generó una mayor inversión pública que se canalizó a través de la banca de fomento,

---

<sup>75</sup> *Ibid* p. 283.

<sup>76</sup> *Ibid* p. 249.

<sup>77</sup> *Idem* p. 249.

Nacional Financiera y otras instituciones de desarrollo,<sup>78</sup> con ello la inversión pública real se incrementó a un ritmo anual del 15%.<sup>79</sup> Hay que señalar que en 1941 Nacional Financiera se reestructuró para completar los objetivos explícitos de:

- 1) Promover la industrialización.
- 2) Promover la producción de bienes intermedios y de capital.
- 3) Invertir en la infraestructura.
- 4) Ayudar a estimular y desarrollar el talento empresarial nativo.
- 5) Establecer confianza dentro del sector privado mexicano, y
- 6) Reducir el papel de la inversión extranjera directa en la industria.<sup>80</sup>

Además, otro acicate importante para la industrialización mexicana durante el sexenio de Manuel Ávila Camacho fue el pacto obrero industrial,<sup>81</sup> que permitió mediante la “unidad nacional” la productividad en las empresas, disminuyendo con ello los conflictos laborales (esta medida también se repetirá en el sexenio de Miguel Alemán). Este acuerdo tripartita fue producto de las discusiones entre gobierno, sindicatos (CTM) y cámaras industriales (CNIT y CANACINTRA), y fueron posibles gracias a la moderación laboral y la conciliación

---

<sup>78</sup> Otra entidad bancaria que se debe destacar en cuanto al apoyo al desarrollo y fomento industrial nacida en el sexenio ávilacamachista es la institución de carácter privado Sociedad Mexicana de Crédito Industrial, (antecedente del grupo financiero Somex), la cual en su etapa de mayor lustre en la década de los setenta, ya como banca mixta, contó dentro de su cartera de inversiones con un total de 18 empresas de diversas ramas industriales. Para un entendimiento particular sobre el origen y desarrollo en esa institución véase la obra titulada *Banco Mexicano Somex, apuntes para su historia*, editada por la misma banca en 1992.

<sup>79</sup> *Ibid* p. 251.

<sup>80</sup> De igual forma, hay que mencionar que Nafinsa pasó por tres periodos: 1) el período experimental, de 1934 a 1940 2) el periodo de “promoción industrial desinhibida”, de 1940 a 1947 y 3) un periodo subsecuente, de 1947 a principios de los sesenta, promoviendo la infraestructura y la industria pesada y de bienes de capital. Tomado de Cypher, James, *Estado y Capital en México, Política de Desarrollo Desde 1940*, Ed. Siglo XXI, México, 1992, p. 71.

<sup>81</sup> Para ello véase la obra de Elsa Margarita Gracida Romo *El Programa Industrial de la Revolución*, donde la autora da un gran protagonismo al papel del sindicalismo y los trabajadores al desarrollo industrial mexicano como agentes cooptados por el régimen.



obrero-patronal<sup>82</sup> promovida por el régimen Ávilacamachista, afincada en la fuerte dependencia sindical mexicana con el gobierno, y su ausencia de autonomía en un Estado corporativista y autoritario.

Ahora bien, en este período pensar que el Estado mexicano basó el desarrollo industrial mediante la ISI tendría que ser matizado, ya que más bien una buena parte de la modernización industrial se dio por cuestiones exógenas o externas como han afirmado autores como Enrique Cárdenas y Sergio de la Peña.

Cárdenas afirma que la expansión industrial durante la guerra fue causada por el impulso de la demanda externa, en particular de los Estados Unidos, y, por el lado de la oferta, por la disponibilidad de bienes intermedios y de capital importados de ese país, lo que permitió mayor inversión y plena utilización del capital, así como un incremento de la inversión en infraestructura, que a su vez fue facilitado por el incremento en el gasto público, financiado con los ingresos fiscales adicionales obtenidos gracias al aumento del comercio internacional. Por su parte Sergio de la Peña considera que:

La guerra disminuyó la disponibilidad de bienes tanto de consumo, intermedios y maquinaria, lo que abrió la posibilidad para las manufacturas locales de abastecer el mercado interno. En el caso de México, las importaciones no disminuyeron, por el contrario la mayor disponibilidad de divisas generadas con el aumento de las exportaciones permitió financiar el crecimiento sostenido de las importaciones que sólo encontraron restricciones por la disponibilidad de mercancías en el mercado mundial donde era más difícil adquirir maquinaria de bienes de consumo.<sup>83</sup>

Lo dicho anteriormente puede ayudarnos a entender que el proceso de sustitución de importaciones en México fue diferente al de los países del Cono Sur, ya que éstos por tener mayoritariamente su mercado comercial con los países europeos tuvieron más limitaciones para poder exportar, y al mismo tiempo, importar los bienes de capital que eran necesarios para su desarrollo industrial. De allí que las cuestiones de índole geográfica hayan favorecido a México, sobre

---

<sup>82</sup> Servín, Elisa, (coordinadora) "Los Enemigos del Progreso", en *Del Nacionalismo al Neoliberalismo, 1940-1994*, Ed. FCE, México, 2010, p. 97.

<sup>83</sup> *Ibid* p. 357.

todo, en el periodo final de la Segunda Guerra Mundial, ya que tuvo un mayor margen para importar la maquinaria necesaria para el funcionamiento y desarrollo de su industria (con sus debidos matices, como veremos en el caso de la maquinaria textil) contrario al resto de países latinoamericanos. A ello hay que agregar el apoyo financiero de instituciones extranjeras como el Export Import Bank (Eximbank), establecido en 1934 por el Congreso de Washington, y que funcionó como agencia de créditos para exportaciones de aquel país, tanto de productos y servicios estadounidenses hacia mercados internacionales, y como agregado, otorgó también préstamos para desarrollar proyectos de infraestructura e industriales en diversos países, sobre todo a partir de la Segunda Guerra Mundial.<sup>84</sup> Por ejemplo, esta sociedad financiera otorgó al gobierno mexicano varios empréstitos para su desarrollo industrial, y fueron concedidos a México por la situación de la coyuntura bélica que privaba a nivel mundial. Debido a que los Estados Unidos participaron con su total potencial armado durante el conflicto, la mayoría de sus empresas se reconvirtieron en armerías, y su mano de obra se convirtió en ejército de reserva en los diversos frentes (Europa, Asia y el Norte de África), con ello, la producción de algunos materiales esenciales como el acero tuvieron que obtenerse de otras latitudes, por ello el interés norteamericano en apoyar mediante el Eximbank este tipo de proyectos fuera de sus fronteras, generalmente en América Latina, y principalmente, en México.

A manera de ejemplo, están los préstamos destinados para la construcción de la planta Altos Hornos de México que contó con la colaboración técnica y administrativa de la Armco International Corporation,<sup>85</sup> así como la refinería de Azcapotzalco, máximos proyectos del gobierno ávilacamachista. En Altos Hornos, el Eximbank otorgó 8 millones de dólares para la compra de equipo siderúrgico. Hay que añadir, otro crédito de 15 millones de dólares para equipo ferroviario y 20

---

<sup>84</sup> Gazol Sánchez, Antonio, Jorge E. Navarrete López, *Organismos internacionales de financiamiento*, Tomo II, Ed. SELA, México, 1966, p. 385.

<sup>85</sup> Ávila Juárez, Óscar, *Ascenso y caída del elefante de acero regiomontano, historia de la Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey 1900-1986*, Ed. UAQ, México, 2012, p. 124.

millones de dólares para equipo, material y suministros que debían usarse en el programa de electrificación.<sup>86</sup>

Esa buena relación con el gobierno de los Estados Unidos se consolidó a través de la Comisión México Norteamericana de Cooperación Económica, que tuvo su antecedente en la política de “buena vecindad y panamericanismo rooseveltiana con México y el resto de América Latina”. El objetivo principal de esta comisión fue la de ayudar a resolver los problemas económicos de México. Para Sanford Mosk, ese acuerdo fue único, ninguna organización similar se estableció con ningún otro país, por lo que México disfrutó de una posición privilegiada. Esto se justificaba oficialmente por la medida en que México había dedicado su economía a producir materiales estratégicos para el esfuerzo bélico,<sup>87</sup> en su mayor parte como proveedor de materias primas. Por consiguiente, Mosk señala que: “gracias a la Comisión México-Norteamericana de Cooperación Económica, durante los años de guerra México pudo conseguir maquinaria, equipo, y otros artículos escasos, necesarios para su desarrollo industrial”.<sup>88</sup> Dicha situación tiene que ser matizada, porque muchos de los implementos técnicos y de equipo que requirió México para su industrialización no pudieron importarse de los Estados Unidos, ya que estos necesitaron de la mayor parte de sus recursos disponibles para hacer frente a la conflagración mundial. Aunado a la coyuntura bélica que favoreció el proceso industrializador, con los préstamos del gobierno norteamericano para dicho desempeño y comisiones gubernamentales, el gobierno de Ávila Camacho creó diversas leyes de fomento para el desarrollo industrial, como exenciones de impuestos y protección arancelaria de algunos productos. Con esas leyes se intentó según José Ayala Espino lo siguiente:

a) Propiciar la creación de empresas en aquellas ramas industriales que se estimaban convenientes al país.

---

<sup>86</sup> Mosk, Sanford, “La Revolución Industrial de México”, en *Problemas Agrícolas e Industriales de México*, México, 1950, p. 73.

<sup>87</sup> *Ibid* p. 78.

<sup>88</sup> *Ibid* p. 79.

- b) Simultáneamente, impulsar el establecimiento de industrias en determinados lugares.
- c) Fomentar el desarrollo industrial y, con ello, el desarrollo económico de una localidad, de una región o en general.<sup>89</sup>

Una de las más trascendentes fue la Ley de Industrias de Transformación de 1941 (reformada en el año de 1946), la cual facultó al secretario de Economía para conceder exenciones de impuestos por cinco años a las industrias nuevas, y a las industrias consideradas necesarias como la energía eléctrica, el petróleo y la industria siderúrgica, vitales para el desarrollo de la industria en México. A su vez, y también en ese mismo año, 1941, el Banco de México constituyó la Oficina de Investigaciones Industriales para planificar y apoyar el desarrollo industrial y regional del país. En este tenor, hay que mencionar el papel de la banca de fomento y de inversiones para el pleno establecimiento de infraestructura e industrias. Una de las principales instituciones públicas de financiamiento no sólo de los años cuarenta, sino de fechas posteriores fue Nacional Financiera, entidad que a partir de 1941 y después de que el gobierno de Ávila Camacho decidió hacer de la industrialización la piedra angular de su política económica, se reorganizó para ser principalmente un banco de inversión. Así, esta institución fue autorizada para crear empresas que no fueran atractivas para la iniciativa privada por las grandes inversiones requeridas y por la lentitud con que se obtendrían utilidades.<sup>90</sup> Esta entidad obtuvo sus fondos a partir de la venta de bonos, con ello, los poseedores de esos certificados o bonos se convirtieron en copropietarios de las empresas.

Un listado de valores del periodo 1940-1946 muestra como Nacional Financiera invirtió en prácticamente todas las empresas establecidas en México durante el periodo. Fue propietaria, por ejemplo, de cerca de 60 millones de pesos en acciones y bonos de Altos Hornos de México, planta siderúrgica instalada en Monclova, Coahuila; en la Industria Eléctrica, poseyó acciones por valor de 3 millones de pesos, en el proyecto de Atenquique, Jalisco (papel, productos

---

<sup>89</sup> *Ibid* p. 212.

<sup>90</sup> *Ibid* p. 189.

químicos, etcétera), tenía una inversión de más de quince millones de pesos, de los cuales dos tercios estaban representados por acciones. Dos nuevas empresas de la industria de la artícel, Celanese Mexicana y Viscosa Mexicana, fueron beneficiarias de las inversiones de la Nacional Financiera con 2.7 millones de pesos y 3.7 millones de pesos, respectivamente. Otras firmas donde Nacional Financiera tuvo invertido un millón de pesos fueron: Sosa Texcoco y Cía. Química Mexicana; mientras que en la manufactura de productos de hierro tuvo participación en dos empresas, Cía. Mexicana de Tubos y Cobre de México, así como la Cía. Vidriera Guadalajara, esta última en la producción de artículos de vidrio.

En Guanos y Fertilizantes de México, Nacional Financiera fue el único accionista organizado en 1943, y lo hizo a petición del gobierno para hacer frente a la necesidad crítica de fertilizantes.<sup>91</sup> De ahí la importancia que esta entidad tuvo en las décadas de los cuarenta y cincuenta en el desarrollo industrial del país. Y como afirmó Sanford Mosk: “dados los hábitos de inversión prevalecientes en México, es seguro que una gran parte del financiamiento industrial de ese periodo no se hubiese realizado sin la intervención de Nacional Financiera.”<sup>92</sup> La mayor parte de los recursos de Nafinsa fueron destinados para desarrollar industrias de sectores prioritarios y estratégicos como la industria siderúrgica, petrolera, eléctrica, e inclusive la automotriz y de bienes de capital a partir de la década de los cincuenta.

Ahora bien, no solamente las grandes empresas con participación estatal fueron las únicas que tuvieron ampliaciones e inversiones en el sexenio ávilacamachista, también llegaron y se instalaron empresas con capital internacional. Entre ellas podemos destacar las siguientes: Westinghouse (1945) y General Eléctric (1946) en la línea blanca, e Internacional Harvester Co. (1946) en la fabricación de tractores y camiones. Mientras tanto, las empresas privadas con capital nacional estuvieron instaladas en gran número en la ciudad de Monterrey. La mayor parte de esas empresas habían sido establecidas desde el porfiriato y

---

<sup>91</sup> *Ibid* p. 192.

<sup>92</sup> *Ibid* p. 193.

habían pervivido hasta entonces. Allí figuraban como principales accionistas los Milmo, los Garza Sada y los Zambrano, articulados en torno a la Confederación Patronal de la República Mexicana, constituida en 1929.<sup>93</sup>

A la par de ese grupo de inversionistas privados nacionales, emergió un nuevo grupo de empresarios. ¿Cuál fue este nuevo grupo empresarial? Este grupo se compuso principalmente de propietarios de pequeñas unidades industriales, de carácter progresista y nacionalista, la mayoría de éstos surgieron durante la Segunda Guerra Mundial para abastecer al mercado mexicano de artículos que no se podían obtener en cantidades suficientes en las fuentes extranjeras, mayoritariamente bienes de consumo. En ese tenor, Elsa. M Gracida señala que

este grupo conservó siempre el crecido interés por la política económica y la intervención estatal, en claro contraste con comerciantes, banqueros y viejos industriales quienes redujeron la actuación del Estado al de garante del funcionamiento del sistema, mientras reivindican el predominio de la libre empresa. [Este nuevo grupo] son en especial, pequeños y medianos industriales, surgidos a la sombra de los beneficios de la actuación pública, sobre todo de aquella empeñada en contrarrestar los procesos de concentración y centralización.<sup>94</sup>

Las industrias representadas en el llamado “Nuevo Grupo”, fueron pequeñas y de origen reciente. Una característica es el hecho de que usaban capital mexicano; esto los distingue de aquellas industrias nuevas en las que participó el capital norteamericano, ya sea en forma de inversión o por proporcionar dirección técnica. La última característica, pero no la menos importante, es que el Nuevo Grupo Industrial no guardó buenas relaciones con las principales instituciones financieras de México,<sup>95</sup> debido a que los préstamos para inversión eran concedidos a los grandes empresarios con intereses exportadores, (grupo tradicional), es decir, el grupo considerado por los banqueros como clientes preferidos. Por ejemplo, los ya mencionados en líneas anteriores, y que desde el

---

<sup>93</sup> Para ello véase la obra de Dale Story, *Industria, Estado y Política en México, Los Empresarios en el poder*, Ed. Conaculta-Grijalbo, México, 1986.

<sup>94</sup> Gracida Romo, Elsa Margarita, *El Programa Industrial de la Revolución*, Ed. UNAM, México, 1990, p.56.

<sup>95</sup> *Ibid* p. 30.

porfiriato estuvieron aglutinados en su mayor parte en la zona de Monterrey. En contraparte, el nuevo grupo tuvo características diferentes, por ejemplo, Mosk menciona que

a diferencia del empresariado tradicional, fue nacionalista, y estuvo a favor de la intervención estatal en la industrialización del país, a lo que hay que agregar que tuvieron como cuestión social (en su discurso) el objetivo declarado el elevar el nivel de vida del pueblo mexicano, y sostuvieron que la industrialización era el mejor medio para lograr ese fin. En la práctica, el intenso nacionalismo del “Nuevo Grupo” se manifestó principalmente (y a diferencia del antiguo grupo empresarial exportador) en un criterio anti-extranjero, continuador de la tradición de la Revolución Mexicana; más explícitamente fueron anti-norteamericanos, además estuvieron a favor del proteccionismo arancelario, como medio de defensa de la industria nacional.<sup>96</sup>

El nuevo grupo estuvo organizado en la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CNIT) a partir de 1941, y fue representado por José Domingo Lavín, importante hombre de negocios de ideología nacionalista que había surgido en el periodo cardenista apoyando el intervencionismo económico que se desplegó durante ese sexenio. La importancia de la CNIT fue en aumento durante los años cuarenta, prueba de ello es que dentro de sus filas contó con 12 mil afiliados de un total de 49 mil empresarios que existían en la época, es decir, más del 20% de la totalidad de industriales.

La divergencia y polarización entre ambos grupos empresariales, el nuevo grupo y el tradicional, representó para el gobierno una importante fuente de conflicto a la hora de idear un proyecto de industrialización planificado. En términos generales, la diferencia entre las dos organizaciones empresariales, el grupo tradicional y el nuevo grupo, era que el primero defendía un crecimiento que asignaba a la industria un papel relativamente secundario a través de su confinamiento a determinadas ramas y productos, manteniendo un esquema de relaciones con el exterior donde predominaba la colaboración con el capital internacional, la importación de insumos básicos y la importación de todos los productos que no se produjeran internamente en condiciones competitivas con el

---

<sup>96</sup> *Ibid* p. 31.

exterior. Allí estaban organizados en diversas cámaras empresariales como la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio (1918), la Asociación de Banqueros de México (1928), y la ya mencionada Confederación Patronal de la República Mexicana.

Por su parte, el nuevo grupo, a diferencia de esa visión, centró sus objetivos en la industrialización del país, la cual resultaba impracticable sin el concurso y apoyo de la actividad central,<sup>97</sup> es decir, sin la intervención del Estado. (Aunque claro, hay que señalar que la mayor parte de grupos industriales o cámaras patronales requieren del apoyo del Estado, llámese pequeños, medianos o grandes industriales, porque de otra forma no podrían desarrollarse adecuadamente dentro de la división capital-trabajo). Además, la CNIT, bajo el liderazgo de José Domingo Lavín, expresó de manera explícita “que la transformación industrial ha de fincarse en los recursos internos, ya que la industrialización no es más que el esfuerzo que debemos de hacer los nacionales, con nuestro trabajo, nuestros ahorros y nuestro estudio, para lograr en México lo que otros países han hecho ya”.<sup>98</sup> Esto con clara referencia a la oposición que mantuvo la CNIT hacia la llegada y participación de capitales privados extranjeros, especialmente los estadounidenses, a los que esta organización menospreciaba.

Al final, el proyecto por parte del Estado de dar apoyo y exenciones fiscales a la gran empresa triunfó, con ello, las empresas de capital mixto y las empresas extranjeras fueron el modelo de empresa a seguir en décadas posteriores. Por su parte, la pequeña y mediana empresa (representada por el nuevo grupo de la CNIT), prosiguieron con poco apoyo por parte del Estado, ya que desde principios de 1946 sufrió debilitamiento y deterioro, producto de la embestida por parte del Gobierno y de confederaciones patronales como la CONCAMIN y la ABM dentro del Tercer Congreso de Industriales.<sup>99</sup>

---

<sup>97</sup> *Ibid* pp. 258-259.

<sup>98</sup> *Ibid* p. 75.

<sup>99</sup> Durante este Congreso celebrado en Enero de 1946, surgieron fuertes discrepancias entre la CNIT y las Cámaras industriales tradicionales, agrupados, estos últimos, en su mayoría, dentro de los empresarios regiomontanos. Incluso líderes de la CNIT como José Domingo Lavín y José Colín fueron acusados por esos grupos de comunistas.



Hasta aquí hemos dado un panorama general acerca de la política económica e industrial llevada a cabo por los regímenes posrevolucionarios, aproximadamente desde la década de los veinte hasta 1946, analizando las leyes, instituciones bancarias y grupos empresariales, y en general, los actores políticos y económicos que cimentaron y dieron forma al proyecto de industrialización de México. Aún faltan por analizar dos periodos presidenciales más, los de Miguel Alemán Valdés y Adolfo Ruiz Cortines, para de esta forma poder entrar de lleno con nuestro objeto de estudio, que es la construcción de Ciudad Sahagún, haciendo énfasis en el análisis de las empresas Dina-Fiat y Toyoda.

#### **I.4. El desarrollismo alemanista**

Para Miguel Alemán Valdés (1946-1952), la política de industrialización fue considerada como el medio para el logro de dos objetivos trascendentales, tal cual lo expresó la Secretaría de Economía: la plena autonomía económica y la elevación del nivel de vida de las grandes masas de la población.<sup>100</sup> Esto quedó plenamente sintetizado en el programa de industrialización de junio de 1948,<sup>101</sup> en el cual se hicieron explícitos cinco puntos, con base en la planeación económica e industrial que se debería de poner en práctica para la industrialización mexicana, estos fueron:

- 1.- Establecer las necesidades de capital requeridos en el programa, a efecto de poder fijar el monto de capital requerido.
- 2.- Vigilar y controlar el funcionamiento de las industrias creadas, a efecto de que su desarrollo siga la política económica que se le ha trazado, dentro del programa de industrialización y de la economía nacional.
- 3.- Estudiar la política conveniente al país para ir determinando que industrias son aquéllas que se consideran indispensables y que la nación permanezca como protectora exclusiva, o aquéllas que considere conveniente el régimen de

---

<sup>100</sup> Medin, Tzvi, *El Sexenio Alemanista*, Ed. Era, México, 1995, p. 105.

<sup>101</sup> Documento que se encuentra en el Archivo General de la Nación, (AGN) en el fondo Presidentes, Miguel Alemán, exp, 433/98-A.

sociedades mixtas, y por último, aquellas industrias cuya conversión total sea de capital privado.

4.- Ir analizando el capital inversionista en forma que se aplique a los lineamientos previstos.

5.- Estudiar, aplicar e informar al Gobierno a efectos de que las medidas de política general del país coincidan con los objetivos del programa de industrialización, es decir, a efecto de que la industrialización del país permita la elevación del estándar de vida [de la población], el cual a su vez, permita el desarrollo de la industrialización nacional.<sup>102</sup>

De acuerdo a lo estipulado con este plan de industrialización del gobierno de Alemán Valdés hay puntos muy relevantes que se deben de analizar por separado, destacándose principalmente los puntos tres y cinco. En el punto número tres, referente al monto y procedencia de los capitales, sigue permaneciendo de alguna forma la idea implícita, con claros sesgos nacionalistas, de que las empresas que el Estado considera estratégicas sigan bajo control gubernamental. Sin embargo, las industrias en que el Estado no pueda interferir directamente y que necesiten del capital y asistencia tecnológica privada (sobre todo extranjera), podrán echar mano de ella, como participación en sociedades mixtas.

Durante el régimen alemanista las tres formas de inversión, la pública, la privada y la mixta tuvieron cabida. Esto es importante para nuestro objeto de estudio, ya que al inicio de operaciones de Ciudad Sahagún, y específicamente en la planta de Dina-Fiat (Diesel Nacional), ésta contó con capital mixto, es decir, tanto público, como privado. El punto número cinco también es importante para nuestra investigación, ya que Ciudad Sahagún y las empresas ahí instaladas tuvieron el objetivo explícito de elevar los niveles de vida de la población mediante el empleo, y por ende, con la percepción de un salario. Aunado a ello, podemos decir que durante el sexenio de Miguel Alemán Valdés la política económica se expandió a diversos rubros económicos, y el desarrollo industrial se incrementó, a pesar de ya no contar con el aliciente de la Segunda Guerra Mundial ni con las

---

<sup>102</sup> A.G.N, Ramo Presidentes, exp 433/98-A, fojas 13 y 14.

facilidades que el gobierno norteamericano en materia de apoyos financieros había otorgado al gobierno de Manuel Ávila Camacho. De esta manera uno de los principales problemas para seguir llevando a cabo el proceso de industrialización acelerada era la interrupción de la llegada de capitales a México.<sup>103</sup>

A lo anterior hay que añadir el problema vital de proteger la industria nacional frente a la competencia extranjera, y ambas cuestiones se encontraban estrechamente relacionadas, puesto que iba a ser muy difícil buscar, en los Estados Unidos, créditos, préstamos e inversiones de entidades públicas, ya que la receta, según los políticos y economistas estadounidenses (al término inmediato de la Segunda Guerra Mundial) era que, para financiar la industrialización en el área de Latinoamérica, en la que por supuesto está incluido México, se tenía que realizar mediante la inversión privada de capitales, y de ninguna manera, mediante empréstitos del tesoro estadounidense. Con ello, las naciones que pretendieran entrar al escenario global de la industrialización tenían primeramente que convencer a los empresarios extranjeros para atraer los capitales privados que invertirían dentro de diversas ramas productivas.<sup>104</sup> Esa idea, extraída de la IX Conferencia Panamericana de Bogotá, no fue aplicada del todo en el caso mexicano, tal y como ha dejado constancia Antonio Carrillo Flores en la obra titulada *Nacional Financiera, medio siglo de banca de desarrollo, 1934-1984*, porque durante el viaje que realizó a Washington el Presidente Miguel Alemán Valdés el 30 de Abril de 1947, el Eximbank hizo una excepción, y anunció que se

había reservado la cantidad de 50 millones de dólares para los proyectos que le sometiera la Nacional Financiera, y que iban a ser destinados principalmente a la generación de energía eléctrica, rehabilitación de los ferrocarriles nacionales, producción de azúcar, abonos sintéticos nitrogenados, importación de maquinaria agrícola y acero. Eso sí, el trámite de varios de estos créditos se dificultó, pues el Eximbank,

---

<sup>103</sup> *Idem* p. 105.

<sup>104</sup> En la conferencia Panamericana celebrada en Bogotá, Colombia, el mismísimo general Marshall afirmó que no habría Plan Marshall para América Latina, y que por consiguiente esta región tenía que orientar sus esfuerzos hacia la captación de inversiones extranjeras directas. Aun así, se siguieron otorgando préstamos de algunas instituciones financieras internacionales, por ejemplo, en las décadas de los sesenta y setenta, por parte del Banco Mundial y del Banco Interamericano de Desarrollo, e inclusive del mismo Eximbank. Tomado de Urquidí, Víctor, *Otro Siglo Perdido, las políticas de desarrollo en América Latina (1930-2005)*, Ed. FCE, México, 2005, p. 124.

terminada la guerra, decidió prestar solamente para financiar la exportación de bienes estadounidenses.<sup>105</sup>

Al margen de la relativa dificultad para concretar préstamos del exterior, otro problema mayor se presentó al proceso de industrialización alemanista, y fue el de proteger los productos mexicanos ante la competencia extranjera en un mercado internacional que retomaba la normalidad con el término de la guerra. Como medida de protección a la industria nacional el gobierno recurrió a la ya tradicional política de aranceles para la defensa de los productos mexicanos ante las importaciones, principalmente estadounidenses. Esto se dio a través del Decreto Arancelario de noviembre de 1947, pero éste fue difícil de llevar a la práctica, ya que existía previamente un tratado comercial con los Estados Unidos (1942), por lo que muchos productos norteamericanos pudieron entrar sin ninguna restricción a México. Debido a ello, la balanza comercial sufrió un deterioro.

Ante esa situación, el Estado reforzó constantemente su participación en el financiamiento de las inversiones industriales, a veces complementando a la iniciativa privada, y en otras ocasiones, haciendo frente por su cuenta a las exigencias de financiamiento.

El sexenio alemanista vivió dos etapas, una de crisis y otra de bonanza. La primera etapa va de 1946 a finales de 1947, ocurrió debido a los desajustes provocados por el fin de la Segunda Guerra Mundial, que a su vez, generó déficits en la balanza comercial, disminución y dificultad de préstamos (como ya observamos en líneas anteriores) y apoyos financieros por parte de los Estados Unidos, pues este país se enfocó a la reconstrucción europea por medio del Plan Marshall. La segunda etapa va de 1948 a 1952, favoreció al país con la devaluación del peso frente al dólar y la Guerra de Corea (1950-1953). Estos acontecimientos impulsaron las exportaciones que crecieron en un 18%, lo que relanzó el crecimiento de la economía. También el mercado interno creció como

---

<sup>105</sup> Carrillo Flores, Antonio, *Nacional Financiera, medio siglo de banca de desarrollo, 1934-1984*, Ed. Nafinsa, México, 1985, p. 47.

producto de una expansión de la población y además las inversiones públicas empezaron a rendir frutos.<sup>106</sup>

De esa forma, durante el sexenio de Miguel Alemán Valdés arribaron al país diversos montos de inversión de capitales privados extranjeros (Inversión Extranjera Directa IED) como nunca habían ingresado en otras etapas en la historia de México, sobre todo estadounidenses, pero también en menor grado de otras nacionalidades, participando en distintos proyectos y en ramas industriales en sociedad (en ocasiones) con el capital público, dando origen a la empresa mixta en sus diversas variantes: participación estatal con capital privado nacional o con el privado internacional, o, entre los tres. Pero, no por el hecho de que el capital extranjero haya entrado al país en gran cantidad durante el periodo, el capital estatal no hubiese participado, por el contrario, la inversión pública tanto en infraestructura, agricultura e industria (AHMSA, PEMEX, CFE), durante la etapa alemanista, fue de las más importantes, sobre todo, en áreas estratégicas o básicas, en donde por lo general, la iniciativa privada no participaba debido a las pocas ganancias que se obtendrían y por ser obras de largo aliento. En el siguiente cuadro (2) podemos apreciar el destino de la inversión pública.

### Cuadro 2

#### México: destino de la inversión pública (millones de pesos)

Años	Total en millones de pesos	Fomento agropecuario	Fomento industrial	Comunicaciones y transportes.	Beneficio social	Administración y defensa	No especificado
1946	1130.5	195.4	149.3	526.0	152.9	12.4	94.5
1947	1141.1	266.1	162.8	671.1	182.1	5.3	143.7
1948	1613.3	324.1	273.1	686.1	233.5	8.8	105.3
1949	1964.2	504.2	423.3	756.7	238.2	8.2	33.6
1950	1665.6	551.8	635.1	1090.4	254.7	11.3	122.3
1951	2981.4	685.8	670.2	1084.6	360.8	-----	180.0
1952	3417.1	769.8	504.0	1378.1	599.9	-----	165.3

Fuente: Roberto Santillan y Aniceto Rojas, "Teoría general de las finanzas públicas de México", UNAM, México, p.219.

<sup>106</sup> *Ibid* p. 412.

Como se puede apreciar en la tabla, el incremento del gasto público en áreas como fomento industrial, agropecuario e infraestructura (comunicaciones y transportes) fue en ascenso de 1946 a 1952. Debido, como hemos visto ya, a un periodo de inestabilidad económica, y posteriormente, de relativa estabilidad financiera debido a la guerra de Corea. Es sobresaliente la cantidad de capital destinado a las comunicaciones y transportes para el último año de su gobierno, que fue de más de 1,378 millones de pesos en este rubro. De igual forma, para la agricultura se destinaron cerca de 770 millones de pesos, cifras superiores incluso al propio fomento industrial, que en el último año de su gobierno fueron de 504 millones de pesos. Además, muchas de las ganancias proporcionadas por el rubro agrícola fueron transferidas para crear infraestructura y desarrollar la industria.

El gobierno de Alemán Valdés también promovió el desarrollo regional de diversas áreas geográficas del país a través del proyecto de Cuencas Hidrológicas. Con ello se pretendió expandir el producto agrícola y generar energía eléctrica para el creciente aumento poblacional, sobre todo urbano que se estaba gestando, y al mismo tiempo, para brindar uno de los elementos principales en todo proceso industrializador y del desarrollo urbano, como lo era la electricidad.

Con estos proyectos de desarrollo agrícola e industrial, el gobierno alemanista trató de incentivar el sector de la industria metal mecánica, automotriz y siderúrgica en una segunda etapa de industrialización por sustitución de importaciones. Enterado de que la producción de bienes de consumo (textiles, cervezas y alimentos) ya estaba desarrollada y cubierta en nuestro país; dándose paso a la siguiente etapa de industrialización que era la producción de bienes de consumo duradero: automóviles, implementos agrícolas y máquinas de coser, entre otros. Pero, para una proyección industrial de tal magnitud se tenía que investigar cuáles eran los problemas para la instalación y desarrollo de esas nuevas industrias, cuyo objetivo sería frenar la dependencia económica y tecnológica, y al mismo tiempo, equilibrar la balanza comercial y brindar trabajo a la población.

El director de la Oficina de Investigaciones Industriales del Banco de México, el ingeniero Gonzalo Robles, señaló, hacia 1949, de forma sintetizada y en seis puntos los problemas para desarrollar la industria mecánica en el país:

- 1.- Problemas de materias primas.
- 2.- Problemas de mano de obra.
- 3.- Problemas técnicos.
- 4.- Falta de producción nacional de maquinaria, equipos y herramientas.
- 5.- Problemas de energía.
- 6.- Problemas de capitales.<sup>107</sup>

Los obstáculos que existieron para llevar a la práctica una industria metal mecánica y de bienes de consumo duradero, en el íter de finales de los cuarenta y principios de los cincuenta, se trataron de solucionar sobre la marcha. Por ejemplo, en el caso de la mano de obra que todavía en su mayoría era de extracción rural (con excepción de la población de los tradicionales centros industriales, Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey, así como de algunas capitales de provincia), se le tuvo que capacitar a medias. Esto tuvo enormes consecuencias, ya que algunos de los proyectos industriales no cuajaron debido a la deficiencia técnica derivada de la ausencia de conocimiento de las labores industriales de los trabajadores de algunas regiones del país, puesto que no se contaba aún con escuelas de enseñanza superior, yendo de la mano con el problema técnico, esto se solucionó por medio de la contratación de gente extranjera especializada para trabajar y capacitar a los trabajadores mexicanos y echar a andar la maquinaria de las nuevas fábricas, sobre todo, en empresas automotrices y siderúrgicas. Así lo demuestran diversos informes en el comienzo de actividades de proyectos industriales y empresariales, como los referentes a las empresas Dina-Fiat y Toyoda.

De igual forma, la ausencia de bienes de capital o maquinaria para la elaboración de los productos, se amortiguó por medio de su importación, aunque

---

<sup>107</sup> A.G.N, Grupo Documental Gonzalo Robles, caja 25, exp, 26.

eso sí, con los problemas subsecuentes en la balanza de pagos que tuvo que sufrir el país. En cuanto a la energía, el gobierno se empeñó en solucionarlos por medio de la construcción de hidroeléctricas.

Finalmente, los problemas de capital o de ausencia de inversión para la construcción de estas nuevas plantas, que estarían encargadas de producir bienes de consumo duradero, se solucionaron en algunos casos vía la inversión mixta, es decir, capital público y capital privado nacional e internacional. En muchas ocasiones, el Estado hizo el esfuerzo contando con la mayor parte de las acciones de las empresas, y solamente se limitó (en varios casos) a suscribir acuerdos de transferencia tecnológica y capacitación con empresas transnacionales. La inversión para la creación de empresas en el sexenio de Miguel Alemán Valdés se apoyó, principalmente en Nacional Financiera, la banca de fomento oficial que fue uno de los principales motores que impulsaron el desarrollo industrial de México en el lapso 1946 a 1952.

Empresas como Fábrica de Papel de Tuxtepec, Coque y Derivados (1947), Carbonífera Unida de Palau (1949) y Celulosa de Chihuahua (1952), sólo por señalar algunas, fueron apoyadas por Nacional Financiera. Pero no solamente a la industria iban determinadas las inversiones de Nafinsa, también se destinaron a infraestructura y obras de riego por parte de bancos como el de Crédito Ejidal. Veamos pues el destino del financiamiento concedido por Nafinsa a través del cuadro 3.



### Cuadro 3

#### Destino del financiamiento total concedido por Nafinsa entre 1946 y 1952, datos porcentuales

Años	1946	1947	1948	1949	1950	1951	1952
Infraestructura.	40.7	36.4	32.8	23.6	28.4	27.4	27.7
Industria básica	24.9	26.9	26.9	38.0	34.6	30.5	31.2
Hierro y acero	12.1	11.1	9.2	7.8	7.7	5.0	4.9
Manufacturas	15.0	23.3	22.3	20.4	17.1	15.5	14.4
Textil y vestido	3.0	3.2	2.3	1.2	0.2	1.9	2.8
Productos Químicos	0.1	1.7	1.2	3.1	3.3	2.8	2.1
<b>Totales</b>	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: tomado de José Ayala Espino, *Estado y Desarrollo, La Formación de la Economía Mixta Mexicana*, Ed. FCE, México, 1988, p. 320.

De acuerdo a los datos porcentuales de la tabla, referentes al financiamiento industrial y de infraestructura por parte de Nacional Financiera en el sexenio de Miguel Alemán Valdés, se puede apreciar el impulso a la industria básica e infraestructura como los principales receptores de este apoyo financiero. En ese rubro, las inversiones para años posteriores fueron enfocados hacia nuevas ramas industriales y nuevas áreas geográficas con el explícito objetivo de generar los insumos básicos que necesitaba la industria mexicana, así como a desincorporar y descentralizar la ya congestionada Ciudad de México y la zona conurbada del Estado de México.

De allí que uno de los últimos proyectos del gobierno alemanista haya sido la planeación de una ciudad industrial en la que tuvieran cabida la industria metal mecánica y automotriz, y que al mismo tiempo, fungiera como una ciudad industrial en el pleno sentido de la palabra, es decir, con la construcción de complejos habitacionales en donde los trabajadores pudieran vivir.

Este proyecto industrial sería Ciudad Sahagún, en el estado de Hidalgo, el cual fue instalado en una de las zonas “críticas” de México.<sup>108</sup> Por críticas se entiende según Victoria Novelo y Augusto Urteaga como: “Aquellas zonas con altos índices de pobreza, insalubridad, analfabetismo, desnutrición y apatía”. Durante el sexenio de Miguel Alemán Valdés, Ciudad Sahagún apenas comenzó a edificarse, con ello, las primeras empresas en establecerse fueron Dina-Fiat, en 1952, en cuyas instalaciones se fabricaron vehículos de gasolina, camiones de carga y de pasajeros con motores diesel; así como Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (también en ese mismo año), enfocada a la construcción de vagones de ferrocarril.

La otra empresa que se edificó en esa ciudad industrial, en la etapa de inicio perteneció al sexenio de Adolfo Ruiz Cortines (1952-1958), fue Toyoda de México, empresa establecida en 1956 con capital mayoritariamente japonés, dedicado a la construcción de maquinaria textil.

Finalmente, podemos decir que la política económica e industrial llevada a cabo durante el gobierno alemanista se puede resumir como un proyecto que pudo llevarse a la práctica, apoyado en los siguientes puntos:

- 1.- Desarrollo económico capitalista, es decir, una mayor apuesta hacia la inversión privada, tanto nacional como extranjera, sobre todo de los Estados Unidos, sin dejar de lado la participación de inversionistas de otras latitudes.
- 2.- Incremento de la producción agraria, mediante el apoyo a la agroindustria a gran escala, con lo cual se pudo transferir parte del excedente del sector primario al secundario;
- 3.-Política de compresión salarial de los trabajadores, afincada en los diversos pactos o acuerdos tripartitas: la clase obrera, la iniciativa privada y el gobierno, lo que ocasionó un freno al incremento salarial del trabajador urbano fabril, derivándose con ello una erosión dentro del poder adquisitivo del obrero industrial, generando el aumento de la productividad de las empresas y minimizando los costos del empresario referentes al salario.

---

<sup>108</sup> Novelo Victoria y Augusto Urteaga, *La industria en los magueyales*, Ed. Nueva Imagen, México, 1979.

4.-Generación de infraestructura, sobre todo en dos rubros: carreteras y generación de energía hidroeléctrica: en el primer caso con la ampliación de segmentos carreteros en diversas partes de la geografía mexicana, en el segundo con la puesta en marcha de proyectos, como el de Cuencas Hidrológicas.

Bajo esos lineamientos se buscó explícitamente, según Tzvi Medin, “cristalizar el objetivo primordial del régimen alemanista, que no fue otro que el de seguir llevando a cabo el proceso industrializador de México”.<sup>109</sup>

### **I.5. La industrialización en la década de los cincuenta en México**

En materia de política económica, el sexenio de Adolfo Ruiz Cortines se puede dividir (al igual que en el sexenio alemanista) en dos etapas: una de inestabilidad, (1952 a 1954) y otra de estabilidad y crecimiento (1955 a 1958), comienzo del Desarrollo Estabilizador. En la primera etapa de su gobierno tuvo que enfrentar una economía con cero crecimiento, producto del fin de las hostilidades en Corea, de igual forma, en 1953, las exportaciones mexicanas sufrieron un descenso aproximado del 17%, lo que dio como resultado una crisis en la balanza de pagos para el siguiente año (1954). James Cypher señala que la escena de esos años fue de caos económico, ya que: “las ganancias caían, la inversión estaba fuera de control, y como resultado se produjeron dos devaluaciones (1954-1955), fuga de capitales y vacilación extrema en el programa gubernamental”.<sup>110</sup> A estos problemas, como reitera el mismo Cypher, se agregaron

la caída real del salario de los trabajadores, agravando la carestía y provocando una crisis social que se manifestó a través de diversas huelgas y conflictos laborales por parte de telefonistas, petroleros y ferrocarrileros, así como de variados sindicatos de empresas manufactureras. El gobierno logró sortear esta difícil situación mediante la modificación de las políticas fiscal y monetaria.<sup>111</sup>

---

<sup>109</sup> *Ibid* p. 174.

<sup>110</sup> Cypher, James, *Estado y Capital en México, Política de Desarrollo Desde 1940*, Ed. Siglo XXI, México, 1992, p. 85.

<sup>111</sup> *Ibid* p. 86.

Con ello, de 1955 hasta mediados de 1958 se mantuvo un desarrollo macroeconómico favorable, de crecimiento sostenido, control de la inflación y estabilidad del peso (fueron los precedentes del desarrollo estabilizador), situación que fue aprovechada por los capitalistas extranjeros, quienes invirtieron más que en otros sexenios en diversas áreas de la economía nacional, ya sea en forma total (transnacionales), entendida como las empresas con capital, tecnologías y administradores extranjeros asentadas en México, o parcial (mediante la empresa mixta) definida como la entidad productiva con inversión pública y privada; además, producto de esa estabilidad, se derivó una profunda confianza de los bancos multilaterales como el Banco Mundial con el subsecuente otorgamiento de préstamos para diversos proyectos que el país necesitó para su modernización.

En términos de desarrollo, el discurso y la praxis como meta principal siguió siendo la industrialización, y aun con mayor crecimiento y rapidez que los anteriores sexenios. De esta forma, la agricultura creció a un ritmo de 6.4% al año en términos reales entre 1949 y 1958, mientras que la industria manufacturera creció al 7.6%.<sup>112</sup>

Según José Ayala Espino, otros sectores importantes que crecieron a tasas por arriba del promedio (PIB) fueron la industria petrolera (8.5%) y la industria eléctrica (8.6%), la primera en manos gubernamentales y la segunda sólo en forma parcial.<sup>113</sup> También, en general, los servicios crecieron a tasas similares. Los sectores que tuvieron una participación pobre fueron el pecuario y la minería. Mientras que el sector secundario, especialmente, el relacionado con la generación de energía, la construcción y la industria de la transformación, continuó su senda de rápido crecimiento, pues con una participación del PIB de 22.2%, logró contribuir con 25.8% de aumento en el producto durante el periodo.<sup>114</sup>

De esta manera, el periodo ruizcortinista<sup>115</sup> vivió una relativa etapa de crecimiento. Y digo relativa porque tuvo que hacer frente a la crisis económica de

---

<sup>112</sup> *Ibid* p. 87.

<sup>113</sup> Cárdenas, Enrique, *La Hacienda Pública y la Política Económica (1929-1958)*, Ed. FCE, México, 1994, p. 132.

<sup>114</sup> *Ibid* p. 133.

<sup>115</sup> Durante el periodo presidencial de Adolfo Ruiz Cortines en materia económica se realizaron diversos foros y reuniones en los que la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) dirigida por el economista

1954, provocada por la recesión que había generado el término de la guerra de Corea. De cualquier forma, esa crisis logró superarse, dando como resultado un crecimiento en la inversión pública de un 2.4 % y un 13.8 % en la privada. De esta inversión un 91 % fue nacional y un 9 % extranjera. En la década de los cincuenta, la importación de bienes de capital se había duplicado (véase cuadro 4).

#### Cuadro 4

#### Importaciones de bienes de consumo y bienes de capital durante el gobierno de Adolfo Ruiz Cortines entre 1952 y 1958 en términos porcentuales

Año	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958
Textiles	7.31	7.60	7.06	5.46	4.53	4.94	3.57
Comestibles, bebida y tabaco	4.85	3.54	3.11	1.97	4.46	2.65	3.99
Construcción (Acero y Hierro)	47.61	32.79	3.89	38.16	49.76	50.70	28.75
Alcohol	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Autos y Camiones	47.12	47.53	51.79	54.86	55.79	48.71	47.90
Fertilizantes	24.76	43.09	57.91	58.63	57.69	62.77	69.08
Vidrio	26.57	19.05	17.92	16.11	13.65	16.05	14.69

Fuente: Ayala Espino, José, *Estado y Desarrollo, La Formación de la Economía Mixta Mexicana, 1920-1982*, Ed. FCE, México, 1988, p. 388.

Como se puede apreciar en la tabla, los porcentajes en bienes de consumo como alimentos y textiles, en términos de sustitución de importaciones, son menores a los altos índices de bienes de consumo duradero como camiones, autos, hierro y acero.

---

argentino Raúl Prebisch tuvieron mayor difusión tanto en los círculos académicos como en los responsables de las políticas económicas de México como de América Latina en general. La teoría cepalina era una mezcla de ideas estructuralistas, keynesianas, y por contradictorio que parezca, marxistas, fusionadas, y que dieron origen a una teoría económica latinoamericana. K, Fitzgerald, "La CEPAL y la Teoría de la Industrialización por Sustitución de Importaciones", en *Industrialización y Estado en la América Latina*, Ed. FCE, México, 2003, p. 86.

De ahí que al final del régimen de Miguel Alemán Valdés y en todo el periodo de Adolfo Ruiz Cortines, se haya puesto en marcha la construcción de empresas que frenaran la dependencia de importación de productos, que tanto en la teoría como en la práctica, traían un coeficiente mayor de dificultad en su elaboración como los automóviles, camiones, maquinaria, así como de implementos agrícolas y bienes de capital en general. Todos ellos, necesitaban del hierro y el acero, que tiene para el periodo altos porcentajes de dependencia de importación, a pesar de contar, ya en el país, con plantas productoras como Fundidora de Fierro y Acero, Altos Hornos de México, Hojalata y Lámina y Tubos de Acero de México.

Por ello, la política económica de la época fue la de financiar proyectos que buscaran frenar esa dependencia de bienes de consumo duradero y de capital, y con ello, frenar déficits en la balanza comercial. Para concretar esos proyectos y obras, el gobierno de Adolfo Ruiz Cortines echó mano de nueva cuenta, y como en los regímenes anteriores, del principal banco de fomento: Nacional Financiera. Al respecto, José Ayala Espino señala que

el financiamiento de largo plazo concedido por Nacional Financiera tuvo un papel importante entre 1952 y 1958; 91% de sus fondos los destinó a la industria, correspondiendo 31% a la industria de la transformación (siderurgia, alimentos, textiles, fertilizantes y equipos de transporte); 27% a los transportes, comunicaciones y otros servicios públicos, 28% a la electricidad y 5% a otras industrias. Los proyectos industriales que destacaron en esos años fueron: producción de cloruro, sosa e insecticidas, fertilizantes, amoníaco, bióxido de titanio, etc.<sup>116</sup>

Con los datos anteriores, es innegable el papel central de Nacional Financiera en su posición de agente financiero para el proceso de industrialización de México,<sup>117</sup> no sólo del periodo ruizcortinista, sino de la mayor parte del periodo posrevolucionario, sobre todo, mediante su figura de intermediación con

---

<sup>116</sup> *Ibid* p. 366.

<sup>117</sup> Para ello véase la obra coordinada por Marcelo Rougier titulada *La banca de desarrollo en América Latina, luces y sombras en la industrialización de la región*. Especialmente el trabajo elaborado por Pablo López que lleva por nombre “La experiencia mexicana con banca de fomento: Nacional Financiera entre 1942 y 1982”, en donde se enfatiza el relevante papel de esa institución en el financiamiento de empresas y del proceso industrializador durante el México posrevolucionario.

instituciones bancarias privadas y públicas del extranjero, para obtener los recursos y de esta forma, canalizarlos a los principales proyectos industriales y de infraestructura que el país necesitó en el tránsito del período desarrollista. La siguiente tabla (5) puede dar una idea del relevante papel de esta institución en el financiamiento a las empresas durante los últimos tres años de la etapa, en la presidencia, de Adolfo Ruiz Cortines:

### Cuadro 5

#### Financiamiento total de Nacional Financiera a empresas de todos tipos, entre 1955 y 1957

##### Saldos al 31 de diciembre de cada año (Millones de pesos)

ANOS	1955	1956	1957
<b>TOTALES</b>	5 655.8	6235.0	6783.3
<b>INDUSTRIA</b>			
Transformación	1 766.2	2 207.8	2 348.4
Construcción	371.9	325.1	300.2
Servicios	1 470.8	1 777.8	2 066.8
Minería	37.0	15.1	18.6
Energía y Combustible	2 207.9	1 914.2	2 049.3

Fuente: Nacional Financiera, S.A. Informe Anual 1958. Datos extraídos del cuadro núm. 12, p. 55.

En el periodo del gobierno de Ruiz Cortines, Nacional Financiera no destinó una parte de sus recursos a nuevos proyectos, sino a apoyar principalmente empresas privadas ya creadas, que por diferentes circunstancias el Estado incorporó al sector público.

A partir de 1954, se inició la promoción de la industria a un mayor nivel, principalmente, en los rubros de acero, laminados, química básica, celulosa, y en menor medida en textiles, alimento y cemento. Un año más tarde, comenzó a crecer la rama de bienes de capital. Sin embargo, el crecimiento económico e industrial era todavía vulnerable. Estas condiciones obligaron al gobierno a tomar

medidas más radicales en materia de política comercial para proteger al sector industrial y aumentar la participación directa del Estado en la producción de infraestructura, a fin de apoyar la sustitución de importaciones.

Entre 1954 y 1957, la producción de bienes de capital y bienes de consumo duradero continuó aumentando en mayor proporción que la de bienes de consumo. En esos años, según José Ayala Espino

Se avanzó en la integración y diversificación de la industria siderúrgica, se crearon plantas nuevas de fabricación y montaje de equipo de transporte, equipo eléctrico, motores y maquinaria; industria química y papel, con una influencia y liderazgo decisivos del Estado, no sólo a través de los instrumentos de fomento tradicionales, sino también como protagonista directo de la producción”.<sup>118</sup>

Todos esos proyectos, llevados a cabo en el sexenio de Adolfo Ruiz Cortines, fueron fomentados al igual que los anteriores gobiernos mediante leyes de exenciones fiscales (Ley de industrias nuevas y necesarias de 1955), tanto las de carácter federal, como las que llevaron a cabo los de distintas entidades federativas. Además se continuó con la política arancelaria y proteccionista a favor de las empresas mexicanas, principalmente las que producían bienes de consumo: textiles, alimenticias y de bebidas.

En 1958, una vez terminado el sexenio ruizcortinista, y con la devaluación del peso en ese mismo año, el crecimiento del PIB se redujo a 5.3% y la inflación tuvo un ligero incremento con respecto al año previo. Además, y tan solo con unos meses en la presidencia, Adolfo López Mateos (1958-1964), tuvo que enfrentar fuertes movimientos políticos y sociales, como el movimiento ferrocarrilero, magisterial y el telefonista, que demandaban incrementos salariales y autonomía sindical, generando una situación de incertidumbre y desconfianza en la iniciativa privada. De esta forma, el nuevo presidente tuvo que sortear los problemas sociales y económicos que se estaban generando. Buena parte de la resolución de estos problemas se dieron mediante la aplicación de una *política económica nacional*, establecida y llevada cabo por el propio mandatario, pero diseñada por el

---

<sup>118</sup> *Ibid* pp. 367-368.



secretario de Hacienda Antonio Ortiz Mena (1958-1970). Esta política económica que inauguró Adolfo López Mateos partía del reconocimiento de los importantes avances que el país había logrado en los años recientes, y, en particular destacaba la relevancia que comenzaría a cobrar en la economía nacional los sectores de la industria, el comercio y los servicios. Reconocía también que existían problemas económicos que por largos periodos no habían sido solucionados, así como nuevos retos que surgían con el nuevo desarrollo del país.<sup>119</sup> De ahí que en materia industrial se propuso una política de promoción y fomento. Por ello, en palabras de Antonio Ortiz Mena

Los objetivos seguían siendo los de sustituir importaciones, mejorar el uso de los recursos productivos del país, propiciar un desarrollo regional equilibrado y expandir el mercado interno, para ello fue importante elevar la productividad industrial, para lo cual no sólo había que cuidar la productividad del trabajo, sino también la del capital y las prácticas administrativas de las empresas.<sup>120</sup>

El acento de la política industrial se ubicó en los sectores petrolero, petroquímico, eléctrico, químico, siderúrgico y mecánico.<sup>121</sup> Mientras tanto, en lo concerniente al gasto en política social, el gobierno de López Mateos buscó paliar el deterioro social acumulado en la ciudad y en el campo, y que estaba asociado a la caída de los salarios reales, el estancamiento relativo del gasto social y la drástica inversión pública en el campo.<sup>122</sup> De cualquier forma, la política económica siguió el camino de sus antecesores en materia de sustitución de importaciones y en seguir adelante con el paradigma de la industrialización.

Finalmente, podemos decir que la estabilidad macroeconómica generada bajo el gobierno de Adolfo Ruiz Cortines, y posteriormente con Adolfo López Mateos, tuvo como rasgo distintivo la devaluación del peso frente al dólar, con una nueva paridad de 12.50, el aumento de créditos al sector privado, la facilitación de la entrada de inversión extranjera y el fuerte impulso de la producción de bienes

---

<sup>119</sup> Ortiz Mena, Antonio, *El Desarrollo Estabilizador, Reflexiones Sobre una Época*, Ed. FCE, México, 2000, p. 41.

<sup>120</sup> *Ibid* p. 43.

<sup>121</sup> *Ibid* p. 44.

<sup>122</sup> *Ibid* p. 352.

intermedios y bienes de capital. La tendencia a la ampliación del mercado interno y de maduración en la producción industrial dieron como resultado la implantación del modelo económico conocido como *Desarrollo Estabilizador* el cual ayudó a generar el clima de certidumbre industrial provocada por el crecimiento y expansión del sector secundario.

En contraparte, y en materia social, el *Desarrollo Estabilizador*, fuente de origen del “*milagro mexicano*”,<sup>123</sup> cuyos rasgos esenciales se pueden definir según Elsa Gracida como “una política económica de expansión y estabilidad financiada por la inversión externa, así como un ejercicio férreo del control político”, fue duramente criticado por algunos científicos sociales e intelectuales del momento, quienes pusieron *el dedo en la llaga*, y denunciaron que fue un modelo de crecimiento económico sin desarrollo social. “Crecimiento sin desarrollo” señaló Pablo González Casanova en su obra *La Democracia en México* de 1965.<sup>124</sup> O como ha constatado Roger Hansen, en su ya clásico texto titulado *La política del desarrollo mexicano*:

Entre 1940 y el inicio de la década de los setenta, en México los ricos se hicieron más ricos y los pobres más pobres, ya que en esos treinta años, una gran parte de cuenta de la rápida industrialización se pagó con mayores reducciones en el consumo de la gran mayoría de la sociedad mexicana situada en los últimos peldaños de la escala de ingresos.<sup>125</sup>

Fue precisamente en este periodo contradictorio entre crecimiento económico y disminución del ingreso del trabajador mexicano en donde se fueron consolidando y ampliando algunos proyectos industriales que ya habían nacido a finales del sexenio anterior, caso de Ciudad Sahagún.

---

<sup>123</sup> Al respecto véase la obra de Fernando Carmona, Jorge Carrión, Guillermo Montañón y Alonso Aguilar, *El Milagro Mexicano* Ed. Nuestro Tiempo, México, 1970.

<sup>124</sup> González Casanova, Pablo, *La Democracia en México*, Ed. Era, México, 1965.

<sup>125</sup> Hansen, Roger, *La política del desarrollo mexicano*, Ed. Siglo XXI, México, 1971, p. 97.

## **CAPÍTULO II**

### **PLANEACIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CIUDAD SAHAGÚN EN HIDALGO**

#### **II.1. Políticas de planificación regional industrial en México**

Antes de comenzar con este segundo capítulo, referente a la planeación de Ciudad Sahagún, espacio en donde se localizaron las dos empresas de nuestro estudio (Dina-Fiat y Toyoda), señalaré que dentro de la política económica del Estado Mexicano tendiente a fomentar el desarrollo industrial y agrícola, se consideró la necesidad de llevar a cabo un proceso de planificación mediante estudios técnicos y fácticos, y de esta forma, elegir los posibles lugares que cumplieran con las expectativas de mayor eficiencia en la instalación de industrias, presas, transporte y carreteras, y en fin, de todo tipo de infraestructura que ayudara a la industrialización de México en las décadas de los cuarenta y cincuenta.

Prueba de ello son los diversos foros, estudios, e investigaciones a los que asistieron representantes de los gobiernos de Miguel Alemán Valdés y Adolfo Ruiz Cortines (Luis G. Sevilla, Ángel Carrillo Flores y Gonzalo Robles, por mencionar algunos) y que se llevaron a cabo en su momento para realizar una política de planificación económica e industrial para las naciones o países que tuvieron una industrialización tardía como fue el caso de México. Los ejemplos de donde se tomaron estos proyectos planificadores procedieron de experiencias de países desarrollados, sobre todo, de Estados Unidos y Gran Bretaña. En dichas conferencias se analizaban problemáticas de diversa índole, tanto demográficas, como de transportes, de energía y de aglomeración urbana; y precisamente esos fueron los principales problemas a la hora de realizar un programa de planificación económica e industrial en naciones como México, históricamente desarticulado en diversas regiones y sobrepoblado en pocas ciudades del Altiplano Central.

Las primeras experiencias de desarrollo económico regional en nuestro país datan de los años treinta, esos primeros esbozos planificadores que se llevaron a cabo durante el cardenismo fueron de cariz agro-industrial; por ejemplo,

en la cuenca del bajo Bravo para promover la agricultura de riego, organizar la colonización y evitar inundaciones (1936), y en el bajo Yaqui, para regularizar la tenencia de la tierra, restituir a los indígenas los terrenos de su propiedad e impulsar la producción agropecuaria (1937).<sup>126</sup> Anteriormente, en 1934 el “Plan Sexenal” había hecho señalamientos de carácter regional, tanto en educación como en obras de riego, comunicaciones y otros de índole económica, aunque sin tener como base a regiones económicas o naturales completas. Asimismo, la política agraria de Cárdenas fue decisiva para dar un nuevo impulso a las regiones de riego de La Laguna, en Coahuila y Durango, y el Valle de Mexicali, en la frontera de Baja California.<sup>127</sup>

Bajo el gobierno de Manuel Ávila Camacho fue creada de manera conjunta, con cuadros técnicos e ingenieros (con el fin de realizar los estudios de viabilidad de proyectos con énfasis en la planeación económica e industrial), la Oficina de Investigaciones Industriales del Banco de México (fundada en 1941 por Gonzalo Robles). Sus expertos e investigadores señalaron que para llevar a cabo el proyecto industrializador en el lapso de los años cuarenta y cincuenta se tenían que seguir los siguientes pasos:

- a) Tomar en cuenta las medidas para el financiamiento de la industrialización planeada.
- b) Tomar en consideración medidas para obtener los elementos básicos de la producción que se necesite en el extranjero.
- c) Medidas para crear las nuevas industrias una situación favorable en cuanto a la competencia.
- d) Planeación regional.<sup>128</sup>

De esos cuatro incisos referentes a la planificación económica e industrial, sobresale el inciso d, que es el de la planeación regional, entendida como el diseño y estudio referente al lugar o lugares para instalar una o varias industrias del espacio geográfico mexicano, con condiciones idóneas para su ubicación, como los servicios, infraestructura y población. En ese sentido, Gonzalo Robles, quien fue uno de los más importantes estudiosos del proceso

---

<sup>126</sup> Bassols, Ángel, México, *Formación de Regiones Económicas*, Ed. UNAM, México, 1983, p. 461.

<sup>127</sup> *Idem* p. 96.

<sup>128</sup> A.G.N Grupo Documental Gonzalo Robles, caja, 44 exp, 43, f. 8.

industrializador en México, señala que dentro de los estudios de planeación económica e industrial se debe de insistir en los

...factores de eficiencia, de organicidad, tratando de integrar las industrias y de llenar los huecos o eslabones en ella faltantes: se analizará el panorama de la localización de las industrias en el país y se proyectarán las nuevas localizaciones con un sentido de distribuir densidad económica en toda la República en la forma más conveniente, fomentando desarrollos regionales.<sup>129</sup>

De acuerdo a lo dicho, el Estado mexicano tuvo la necesidad de fomentar la industrialización del país a un nivel general, ampliándola a otras regiones económicas. Y como señalábamos en líneas anteriores, esa tarea fue asignada a la Oficina de Investigaciones Industriales del Banco de México, que se ocupó de la mayor parte de actividades relacionadas en términos generales con la planeación económica, y en particular, con la planeación industrial. Esta oficina gubernamental tuvo a su cargo la investigación y difusión de estudios referentes al desarrollo y planificación económica, su actividad se puede reseñar en los siguientes puntos:

- 1.- Recolección de materiales relacionados con la planeación económica como:
  - a) Publicaciones y demás materiales sobre planeación de actividades económicas en todos los países;
  - b) Publicaciones y materiales indispensables para la planeación económica de México;
  - c) Bibliografía completa de actividades planificadoras;
- 2.- Estudio de las actividades pasadas y actuales de planeación económica en México y otros países.
- 3.- Elaboración de un plan preliminar para el desarrollo de la economía mexicana
  - a) partiendo de un estudio amplio de los recursos naturales (renovables e irrenovables) de México y de sus recursos humanos y técnicos, se propuso

---

<sup>129</sup> Robles, Gonzalo, *Ensayos Sobre el Desarrollo de México*, Ed. Banco de México-FCE, México, 1982, p. 226.

un plan preliminar de la industrialización del país, con sugerencias para un “calendario” cuantitativo completo.

4.- Colaboración con otras instituciones y dependencias que realizaron trabajos de planeación.

5.- Realización de estudios de planeación para diferentes regiones del país y para ciertas ramas industriales.

a) Tales estudios de planeación se realizaron con la colaboración de economistas e ingenieros que tuvieron a su cargo las respectivas actividades dentro del Departamento de Investigaciones Industriales.<sup>130</sup>

Ahora bien, debemos señalar este fue uno de los periodos de intensa industrialización que el congestionamiento industrial (derivado de la centralización o concentración de diversas ramas productivas en un solo espacio) en algunas ciudades como México, Monterrey y Guadalajara, llevó al desarrollo desigual de las regiones, y al mismo tiempo, a agudizar los problemas habitacionales, de crecimiento poblacional, de desempleo y de crecimiento desproporcionado de la población que acudió a esas urbes en busca de un empleo.

De manera contraria, inmensas regiones del país siguieron ajenas a ese desarrollo industrial, lo que dio como resultado que esas enormes masas de trabajadores agrícolas llegaran a las ya mencionadas ciudades a laborar dentro de las industrias con los consabidos problemas de adaptación cultural y social, generando con ello un desequilibrio en el desarrollo del país, que hasta el día de hoy sigue vigente.

Para nadie es un secreto que la concentración industrial se dio sólo en algunas zonas del país.<sup>131</sup> Por ejemplo, en la región central, la Ciudad de México y

---

<sup>130</sup> A.G.N, Grupo Documental Gonzalo Robles, Caja 24, exp. 7.

<sup>131</sup> En ese sentido, hay que señalar que la concentración económica en una o dos ciudades no fue un problema único o endémico de México, ya que la mayor parte de países latinoamericanos padecieron de los mismos efectos concentradores, por ejemplo, en el caso de Argentina, la ciudad de Buenos Aires y en menor medida Rosario, concentraron más de las dos terceras partes de la economía. En Brasil, la ciudad de Sao Paulo, en pleno 2013 sigue manteniendo la hegemonía de ciudad industrial y de servicios. Aun y cuando se hayan realizado desde los años cuarenta políticas que intentaron desconcentrar la industria en Brasil. Esos intentos se fueron desplazando hacia la zona sur del país a los estados de Rio Grande Do Sul, Santa Catarina y Paraná, y también hacia el norte en los estados de Amazonas. Mientras que en Colombia ciudades como

la zona conurbada del Estado de México, así como Puebla (con su ya antiquísima tradición textil). En el norte, la ciudad de Monterrey, y en menor medida algunos municipios de Coahuila como Saltillo, Torreón y Monclova (esta última debió su crecimiento a la construcción y operación de la acerera de Altos Hornos de México). En el Occidente, Guadalajara que sobresalió la industria del calzado y el comercio, y en el Oriente algunos puertos del Golfo de México como Veracruz y Tampico que debieron su crecimiento al comercio marítimo.

Fuera de ello, extensas zonas del noroeste, como los todavía territorios de la Baja California Sur<sup>132</sup> y en el sureste Quintana Roo, y los estados de Sonora y Durango, así como la Península de Yucatán, Oaxaca y Chiapas en el sur, permanecieron casi sin recibir los elementos de la industrialización. En resumen, los problemas de aglomeración urbana industrial de México en la época se pueden enumerar de la siguiente forma, según Paul Lamartine Yates:

- 1.- Concentración creciente de la industria en el Distrito Federal.
- 2.- Concentración de la industria en la zona centro y, dentro de ella, en contadas poblaciones.
- 3.- Concentración creciente en determinadas zonas de seis o siete capitales de otros tantos estados de la república.
- 4.- En forma simultánea, y como consecuencia del disparate proceso de desarrollo y de las fuerzas que en él intervienen, el surgimiento o la extensión de estructuras locacionales defectuosas que obstaculizan el desarrollo económico del país.
- 5.- Correlativamente, como causa y a la vez efecto motriz de esa estructura de localización industrial, creciente concentración de población, recursos y desarrollo económico en el Distrito Federal en primer término y, en segundo, por entidades, en contadas ciudades del centro y del norte y en algunos puertos del Golfo de México. Por zonas, en las del centro es incontestable la concentración de

---

Bogotá y Medellín han mantenido la hegemonía de los servicios y la industria colombiana hasta el día de hoy.

<sup>132</sup> En el caso de los estados fronterizos del norte como Baja California, Sonora, Chihuahua, Coahuila y Tamaulipas, si bien, por una parte, en algunas ciudades existió cierto desarrollo comercial e industrial desde la segunda mitad del siglo XIX, producto de su situación de frontera, también existieron enormes regiones que debido a su situación agreste y desértica no participaron dentro del desarrollo industrial.

población, comunicaciones, energía eléctrica, recursos financieros, instituciones, etcétera.

6.- Por el contrario, destaca el escaso desarrollo de muchas regiones y poblaciones en el sur y en el norte del país y el completo atraso en otras, principalmente en las costas.<sup>133</sup>

Por ello, y como una respuesta para ir detonando esas enormes extensiones territoriales a las que hice alusión, en las del noroeste y las del sur se fueron formulando proyectos de integración socio-económica como los de “Cuencas Hidrológicas”, proyecto tomado como ejemplo de obras realizadas en el valle del Tennessee en los Estados Unidos en la década de los treinta.<sup>134</sup>

Estos proyectos partieron en su origen del interés gubernamental de desarrollar productivamente e integrar las diversas zonas económicas del país a través de grandes obras que generaran la activación agroindustrial y eléctrica, y que a su vez, sirvieran al desarrollo económico nacional. En palabras de David Barkin y Timothy King:

La decisión de asignar fondos de inversión a las diferentes instituciones establecidas para desarrollar las cuencas hidrológicas surgió principalmente por la necesidad persistente de aumentar la producción agrícola para los mercados internos y externos y para aumentar la oferta de energía hidroeléctrica.<sup>135</sup>

Además, estos proyectos fueron concebidos para evitar un distanciamiento mayor en el desarrollo de las diferentes regiones y atender zonas tradicionalmente relegadas. Esos primeros esbozos productivos se llevaron a la práctica a mediados de los cuarenta y en los cincuenta, y estuvieron coordinados por comisiones como la del Papaloapan, establecida en 1947 con el propósito de fomentar el cultivo de la caña de azúcar. A la Comisión del Papaloapan se le destinó una inversión media anual de 60 millones de pesos, lo que le permitió

---

<sup>133</sup> *Ibid* pp. 192-193.

<sup>134</sup> Este proyecto fue aprobado por el Presidente Roosevelt para transformar una región subdesarrollada en una zona agroindustrial más o menos prospera que elevó el nivel de vida de sus habitantes, el éxito fue tal que la Tennessee Valley Authority (TVA) se convirtió en un modelo a imitar en otros lugares del mundo. *Ibid* p. 175.

<sup>135</sup> *Ibid* p. 75.



realizar buena parte de las obras programadas, entre las que destacaron la presa Miguel Alemán y la hidroeléctrica del Temascal.<sup>136</sup> Mientras que la Comisión del Grijalva en la vertiente atlántica o del Golfo de México, promovió la agricultura tropical y dotó de agua potable a las poblaciones de la región, además de que su puesta en marcha trajo aparejado la construcción de la presa Malpaso, en su tiempo, una de las más grandes de América Latina. Asimismo se instaló una planta hidroeléctrica para generar 900 mil kw. La Comisión del Tepalcatepec (que después se convirtió en el proyecto del Balsas) generó en cuestiones sociales un gran número de trabajos, proporcionó servicios de extensión agrícola al campesino; campañas sanitarias contra el paludismo y la tuberculosis, hospitales y escuelas, electrificación y dotación de agua potable, generando con ello una red de comunicaciones y la promoción del desarrollo industrial y el montaje de las plantas hidroeléctricas “El Cobano” y “Salto Escondido”.<sup>137</sup> Finalmente, la Comisión del Río Fuerte en Sinaloa, en la vertiente del Océano Pacífico, conservó y expandió las áreas de bajo riego para el cultivo de productos de exportación como tomate, azúcar y trigo o algodón.

Adicionalmente, estos proyectos tuvieron en mente el poblar esas extensas zonas, ya que por lo general fueron acompañados de infraestructura carretera y de servicios, así como de industrias. Con ello, el Estado trató de fomentar la colonización<sup>138</sup> de los litorales Pacífico y Atlántico, ya que históricamente la concentración de la población se había dado en la meseta central.

Todas estas comisiones permitieron al Estado comercializar más de la mitad del producto agrícola. Los resultados inmediatos de estas obras fueron la apertura de nuevas tierras de riego y mayor asistencia técnica para los agricultores.<sup>139</sup> A ello debemos añadir la Comisión Hidrológica del Valle de México, cuyo desarrollo se dio como respuesta política a la descentralización y el desarrollo regional.

---

<sup>136</sup> Antología de la Planeación en México, 1917-1985 I, *Los Primeros Intentos de Planeación en México (1917-1946)*, Ed. FCE-SPP, México, 1982, p. 49.

<sup>137</sup> *Ibid* p. 50.

<sup>138</sup> Barkin, David, Timothy King, *Desarrollo Económico Regional, (Enfoque por Cuencas Hidrológicas de México)*, 1970, p. 95.

<sup>139</sup> *Ibid* p. 277.

Esta comisión, establecida en 1951 por la Secretaría de Recursos Hidráulicos (SRH), tuvo como responsabilidad explícita el formular un plan para disminuir el crecimiento del área metropolitana de la Ciudad de México. Era también (y allí radicó su importancia) la única dependencia gubernamental que contó con la representación de las entidades federales que conformaban el Valle de México.<sup>140</sup>

A la par de la planeación de las cuencas hidrológicas, el Estado mexicano trató de desincorporar y descentralizar la industria que se ubicaba en unas cuantas ciudades, con esta medida se pretendió dinamizar y potencializar nuevas zonas o regiones económicas, así como desarrollar las zonas limítrofes de los ríos, y el desarrollo agrícola y ganadero. La planificación regional industrial en el México de las décadas de los cuarenta y cincuenta, tuvo como principal objetivo buscar y generar alternativas de desarrollo regional para la construcción de nuevas empresas en donde la modernización que supone la industrialización estaban ausentes, con ello, se pretendió reducir el crecimiento o la hipertrofia de algunas ciudades que históricamente habían detentado el poder económico, político y social.

Uno de los principales intentos por establecer de manera planificada diversos proyectos industriales a nivel nacional fue la Comisión de Inversiones de 1953. Ésta nació a raíz de la necesidad de conformar un órgano capaz de llevar a cabo una política económica de planeación que considerase como un todo orgánico el problema del desarrollo económico y se dejara de considerar como algo fragmentario.<sup>141</sup> La Comisión de Inversiones nacida en el gobierno ruizcortinista estuvo a su vez integrada por representantes de instituciones como la Secretaría de Hacienda, El Banco de México y Nacional Financiera.

Dicho organismo emprendió la tarea de examinar y comprobar las actividades y programas de inversión de los numerosos organismos federales y autónomos. Además, fue responsable directo ante el presidente y se integró con técnicos elegidos por este. Sus funciones incluyeron:

---

<sup>140</sup> Aguilar, Ismael, *Descentralización Industrial y Desarrollo Regional en México*, México, 1993, p. 105.

<sup>141</sup> Wionsceck, Miguel, *Bases para la Planeación Económica*, Ed. Siglo XXI, México, 1966, p. 33.

a) Estudiar y evaluar los proyectos de inversión según su importancia para las necesidades económicas inmediatas del país.

b) Formular estudios económicos destinados a coordinar la prioridad, el volumen y el papel de las inversiones públicas conforme a los objetivos de la política económica, fiscal y social.

c) Someter a la consideración del presidente un plan coordinado de inversiones públicas.

d) Sugerir al mandatario ajustes periódicos en el programa de inversiones en vista de nuevos desarrollos imprevistos.<sup>142</sup>

Al mismo tiempo, por disposición presidencial se prohibió a todos los organismos y dependencias realizar cualquier inversión no sometida previamente a la Comisión de Inversiones y aprobada por el presidente. Los criterios establecidos por la Comisión de Inversiones fueron:

- a) Productividad del proyecto, la relación entre el rendimiento económico y el costo
- b) El beneficio social.
- c) El grado de coordinación con otros proyectos.
- d) El grado de avance de los proyectos ya iniciados.
- e) La protección de inversiones anteriores en el caso de proyectos ya emprendidos.<sup>143</sup>

La Comisión, de manera conjunta con organismos financieros del exterior, realizó nuevos préstamos para la construcción de proyectos de irrigación, desarrollo de la energía y comunicaciones y transportes.<sup>144</sup> Este organo de Inversiones fue, en sus cuatro años de operación, factor determinante en el desarrollo de proyectos agro-industriales e industriales en diversas regiones del país, como presas, caminos, fábricas, y en general, casi todos los proyectos del periodo de Adolfo Ruiz Cortines en materia económica pasaron por dicha comisión.

---

<sup>142</sup> *Ibid* p. 35.

<sup>143</sup> Torres Gaitán, Ricardo e Ifigenia de Navarrete (coordinadores), *Bases para la planificación económica y social de México*, Ed. Siglo XXI, México, 1965, p. 106.

<sup>144</sup> *Ibid* p. 41.

La Comisión de Inversiones solamente existió de 1953 a 1957. En este periodo se dio luz verde a varios proyectos. De allí que la Comisión desempeñó un papel determinante en la planeación y desarrollo de infraestructura y empresas.

A ello hay que agregar que su conclusión, al igual que muchos proyectos de corto aliento, se debió a la política económica sexenal, es decir, cada régimen o gobierno tiene su respectiva política, éste fue uno de los principales problemas en materia económica, política y social de los gobiernos pos revolucionarios. Planes y proyectos sólo se dieron a corto plazo, jamás hubo una política económica de largo aliento en la que se hayan fijado planes o estrategias de varios sexenios. Con ello, la Comisión de Inversiones cedió su lugar, a la Dirección de Inversiones Públicas bajo el gobierno de Adolfo López Mateos.

De esa forma, la planeación del desarrollo regional no se llevó a cabo en su totalidad en el México de esa etapa histórica, aun y cuando órganos como la ya mencionada Comisión de Inversiones y su sucesora la Dirección de Inversiones Públicas, hayan intervenido en esta materia. Prueba de ello es el hecho de que hasta fechas posteriores, se siguió alentando la desincorporación industrial de la ciudad de México, con la promoción y desarrollo de parques industriales en ciudades del centro norte del país como Querétaro, Morelia, Aguascalientes y en ciudades fronterizas del norte como Tijuana, Piedras Negras, Nuevo Laredo, Reynosa y Ciudad Juárez, con preeminencia en la maquilación de productos electrónicos e inclusive polos de desarrollo industrial como los de Lázaro Cárdenas-Las Truchas en la industria del acero y otros de la petroquímica ubicados en el Golfo de México como Pajaritos, Veracruz y de energía nuclear como Laguna Verde en el mismo estado.

La planeación industrial regional en México durante las décadas de los cuarenta y cincuenta, siguió como patrón la desincorporación industrial de las grandes ciudades, más no la de plena planeación estratégica en la que se hayan elaborado estudios exhaustivos y determinantes del por qué establecer tal empresa o fábrica en tal ciudad.

En el siguiente cuadro (6) se muestran las políticas y decretos institucionales que intentaron la descentralización industrial y el desarrollo regional

### Cuadro 6

#### Planes, políticas públicas e instituciones de desarrollo regional durante los sexenios de Miguel Alemán Valdés y Adolfo Ruiz Cortines entre 1946 y 1958

Modelo Económico	Período de Gobierno	Políticas Públicas e instituciones
Monopólico u Oligopólico	1946-1952	<p>GENERALES.</p> <p>Tercer Plan Sexenal (1946-1952)</p> <p>SECTORIALES:</p> <p>Reforzamiento al impulso de la Industrialización por Sustitución de Importaciones ISI</p> <p>TERRITORIALES:</p> <p>Desarrollo Regional por Cuencas Hidrológicas</p> <p>Comisión del Papaloapan y el Tepalcatepec (1947)</p> <p>Del Río Fuerte y el Grijalva (1951)</p> <p>Comisiones Hidrológicas del Valle de México del Lerma-Chápala-Santiago y del Panuco (1951)</p>
Monopólico u Oligopólico	1952-1958	<p>GENERALES.</p> <p>Comité de Inversiones (1953)</p> <p>Comisión de Inversiones (1954)</p> <p>Programa Nacional de Inversiones (1953-1958)</p> <p>SECTORIALES:</p> <p>Fondo de Garantía y Fomento a la Pequeña y Mediana Industria (1953)</p> <p>TERRITORIALES:</p> <p>Impulso al riego agrícola (1 128 000 hectáreas)</p> <p>Programa de Parques y Ciudades Industriales (1953-1958)</p> <p>Creación de Cuatro Emplazamientos Industriales, entre ellos Ciudad Sahagún, Hidalgo (que dio comienzo desde el anterior sexenio, pero que se amplió en el de Ruiz Cortines)</p> <p>Programa de Marcha al Mar (1953-1958)</p>

FUENTE: Tomado de *Investigaciones Geográficas*, Francisco García Moctezuma, Boletín del Instituto de Geografía, UNAM, Núm., 71, México, 2010, p. 108.

El argumento principal para la industrialización extensiva en el país fue la descentralización de la industria de las grandes ciudades para llevarla a regiones donde la modernización no había tocado sus puertas, propiciando con ello la expansión del proceso industrial.

Los posibles criterios selectivos para instalar una nueva empresa, ya sea pública, mixta o privada en una población o región que no fuera la ciudad de México u otra ciudad industrializada como Monterrey, estuvieron determinados por la potencialidad de recursos humanos y naturales, pero sobre todo, por el grado de pobreza y marginación de la población, a la que se pretendió sacar de ese estado por medio de un empleo dentro de una fábrica, ya que eso fue parte de la ideología revolucionaria, “brindar justicia social” mediante un trabajo en donde el salario y las prestaciones laborales, plasmadas en el Artículo 123 de la Constitución Política de 1917, brindarían certeza y seguridad en materia salarial.

Otro criterio utilizado a la hora de seleccionar y decidir dónde instalar un nuevo proyecto industrial en una región fue el de la existencia de una infraestructura eficiente, tanto carretera y energética. Es decir, que las vías de comunicación de caminos como ferrocarriles estuvieran a pocos kilómetros de la población donde se construyeron estos nuevos proyectos; de igual forma, que estuvieran cercanos a los oleoductos que transportarían el petróleo, y además que estuvieran los postes de energía eléctrica y subestaciones para las empresas que allí se asentarían.

Un último criterio de selección para la instalación de nuevas empresas en las regiones es que las grandes ciudades estuvieran cerca de estas poblaciones para abastecer a los importantes centros industriales. Con ello se pretendió el ahorro en los costos de traslado, ya que la mayor parte de la producción obtenida en esos nuevos centros industriales regionales se consumía en las grandes ciudades como México, Monterrey y Guadalajara.

A ello hay que agregar el tiempo con que los productos manufacturados llegarían a las ciudades, ya que, por ejemplo, no es lo mismo el llevar a la ciudad de México textiles, papel o cerveza de una ciudad aproximadamente a 500 kilómetros de distancia, que conducirlos de Puebla o Toluca, con 100 y 80

kilómetros de distancia respectivamente de la capital del país, con ello, los costos y el tiempo son menores.

A manera de ejemplo, podemos señalar el desarrollo de Ciudad Sahagún, instalado en el municipio de Tepeapulco, Hidalgo, en 1952. Esta ciudad industrial fue uno de los proyectos más importantes en cuanto a la promoción de la descentralización industrial de la ciudad de México, al cumplir con los criterios de selección a la hora de asentar nuevos proyectos industriales: población con altos índices de pobreza y marginalidad, infraestructura carretera y ferroviaria cercana a la población, energía eléctrica traída relativamente cerca (100 km) de la hidroeléctrica de Nuevo Necaxa, Puebla; así como fuentes de hidrocarburos cercanas del oleoducto de Poza Rica, Veracruz, que pasaba a poca distancia de la población, además de estar localizada a tan sólo 104 kilómetros de la Ciudad de México.

Como consideraciones finales de este apartado, debemos decir que el Estado Mexicano promovió y desarrolló en las décadas de los cuarenta y cincuenta, políticas de planificación y desarrollo industrial regional, pero desafortunadamente no surtieron el efecto deseado, y solamente sirvieron como un paliativo del problema de fondo que era la descentralización industrial. Así lo demuestran los ejemplos de desincorporación industrial de las grandes ciudades como México, Monterrey y Guadalajara, que intentaron frenar el crecimiento acelerado y desordenado de esas urbes en materia poblacional e industrial a lo largo del periodo industrializador, por ejemplo, la ya señalada política de cuencas hidrológicas con preeminencia en el desarrollo agroindustrial y de generación de energía eléctrica; y la creación de ciudades industriales como Sahagún en el estado de Hidalgo y el desarrollo de la industria metal-mecánica y de bienes de capital a través de empresas como Dina-Fiat y Toyoda.

### **II.1.1. La industria en el estado de Hidalgo**

Antes de hablar plenamente de la puesta en marcha para la construcción de Ciudad Sahagún, será menester dar una breve descripción referente al proceso de industrialización en el estado de Hidalgo, para tener un panorama general acerca

del tipo de industria que se desarrolló, y de las ciudades y regiones del estado en que la modernidad hizo acto de presencia durante la primera mitad del siglo XX, es decir, durante los primeros cincuenta años antes de la edificación de la ciudad.

Primeramente, hay que señalar que uno de los principales desarrollos económicos de la entidad (aparte de la agricultura) fue la minería, explotada desde la época colonial, y retomando auge durante la segunda mitad del siglo XIX, durante el porfiriato, época en la que estuvo en manos de capitalistas extranjeros, principalmente ingleses y norteamericanos, en poblaciones como Real del Monte y Pachuca. Dentro de las principales empresas mineras que operaron en las postrimerías del siglo XIX y principios del siglo XX se encuentra la United States American Smelting Refining And Mining Company (ASARCO). Casi a la par de la extracción minera surgió una de las industrias que más lustre le otorgó al Estado, la cementera, que inició en 1909 con la edificación de la compañía Tolteca, en la región de Tula, y casi a la par también emergió la fábrica de cemento Cruz Azul, fundada por los señores Enrique Gibbons y Jorge Watson, en Jasso, Hidalgo.<sup>145</sup>

Al estallar la Revolución Mexicana, las pérdidas de la fábrica Cruz Azul se acumularon de tal manera que la empresa pasó a manos del Banco Nacional de México, que durante años perdió dinero en ella. Por su parte, en la Tolteca también hubo nuevos propietarios, quienes confiando que venían tiempos mejores, refaccionaron su empresa durante esos difíciles años. Sólo así pudieron salir adelante estas dos empresas, pioneras en la transformación y explotación del cemento. Posteriormente, la Cruz Azul fue vendida nuevamente por el Banco Nacional de México. Sus nuevos propietarios fueron de origen francés, éstos trataron de levantarla, pero sus esfuerzos fueron infructuosos, entonces la vendieron a la Tolteca, aceptaron la compra con la condición de recibirla sin trabajadores, con lo cual, éstos se quejaron y acudieron con el entonces gobernador del estado, Bartolomé Vargas Lugo, quién procedió a decretar su expropiación y entrega a los trabajadores. De esa forma, hacia 1929, formaron una Cooperativa, al frente de la cual quedó Arcadio Hernández, su primer director, quién logró levantar una empresa modelo de producción en la República.

---

<sup>145</sup> *La Industria Hidalguense en el Siglo XX*, México, 1980, p. 42.



Posteriormente, la compañía fue consolidada por su segundo director Guillermo Álvarez.

Otra rama industrial de gran arraigo en el estado fue la textil, con fábricas ubicadas principalmente en los municipios de Tulancingo, Cuautepec y Santiago Tulantepec. Las empresas más representativas de esta rama fueron: El Progreso, Río Hondo, Hilados y Tejidos Santiago, de Martín Urrutia Uscorra, La Trinidad, de Huerta Colomer y Cía., La Vencedora, de Aurelio Pardo y La Sorpresa de Paulino B. Soto.<sup>146</sup> Un listado del periodo señala que otras industrias que despuntaron en Hidalgo durante la primera mitad del siglo XX fueron: La Pachuqueña o la fábrica de sopas y pastas La Moderna y la de calzado El Águila, Compañía Mexicana de Refrigeración, Fábrica de Velas de José Ruiz y Compañía, entre otras.

A partir de 1930 y hasta los cincuenta, la industria hidalguense entró en una etapa crítica debido a la competencia de productos transnacionales, provocando la caída de fábricas de jabón, vidrio y vinos. Solamente la industria textil de Tulancingo, la cementera de Tula y la minera de Pachuca (aunque esta última industria entró en un franco estancamiento a partir de 1945), pudieron resistir la crisis. En esa misma ciudad, las pequeñas empresas mineras fueron absorbidas por los grandes capitales, por ejemplo, desapareció la compañía de San Rafael, creándose una cooperativa obrera que duró con dificultad veinte años. Las haciendas de beneficio cerraron sus puertas. El decaimiento de la minería tanto en Pachuca como en Real del Monte fue evidente. Esta última población sufrió una disminución de su crecimiento de casi la mitad de su población total, el comercio boyante de años atrás inició el cierre de sus puertas.

Ante esa crisis en la industria minera y en algunas otras de la manufactura, el gobierno inició la búsqueda de alternativas para desarrollar económicamente la entidad. Uno de los proyectos para aminorar esa crisis fue Ciudad Sahagún.

---

<sup>146</sup> *Ibid* p. 43.

## II.2. El proceso de edificación de Ciudad Sahagún

En cuanto a la construcción de Ciudad Sahagún<sup>147</sup> debemos señalar previamente (para evitar confusiones) algunas definiciones acerca de las variantes que existen en torno a los modelos de planificación y desarrollo industrial a nivel mundial, lo anterior para poder saber dentro de que concepto de organización industrial podemos encuadrar a Sahagún. Dicha población ha estado catalogada bajo diversas modalidades de organización industrial. Hay algunos documentos de la época e investigadores que lo definen como complejo industrial o combinado industrial, otros como polo de desarrollo, y la gran mayoría como ciudad industrial, por ejemplo, Adrián Escamilla en su tesis titulada *Análisis Económico del Complejo Industrial Sahagún, 1952-1988, el caso de Constructora de Carros de Ferrocarril* hace alusión a que Sahagún es un complejo industrial, o en el trabajo del sociólogo chileno Francisco Zapata titulado *Enclaves y polos de desarrollo en México* la define como polo de desarrollo; mientras que Victoria Novelo y Augusto Urteaga en su obra titulada *La industria en los Magueyales*, lo ubican bajo el concepto de combinado industrial; a su vez, en el texto *Ciudad Sahagún, hombres e industrias* se habla de ciudad industrial. Al no haber un consenso, haremos referencia en las siguientes líneas a las diversas definiciones de organización industrial, y debatiremos bajo que concepto podemos encuadrar a esta población fabril.

Ocasionalmente, estos conceptos se subdividen en: parques industriales, zonas industriales, complejos industriales, polos de desarrollo, distritos industriales y ciudades industriales. La mayor parte de veces, estas planificaciones del desarrollo son construidas con el fin de descentralizar o desincorporar ramas industriales que se han anquilosado en unos cuantos lugares, de ahí que

---

<sup>147</sup> Al respecto, existe un cortometraje titulado *Ciudad Sahagún, Un Ejemplo Nacional* de 1958, elaborado por Cinematográfica América, y dirigido por Fernando Hernández en el que se señalan las causas o circunstancias por las que se edificó la ciudad industrial, este documental fue financiado por el gobierno federal y por la Constructora Industrial Irolo (la empresa que se encargó de la construcción y diseño del complejo industrial). En él se muestran con un toque romántico los avances materiales de la población derivadas de la modernidad: fábricas, conjuntos habitacionales, calles pavimentadas, escuelas, mercados y cines, contrastándolas con el pasado de “miseria” de los habitantes que se dedicaban a la extracción del pulque a los alrededores los cuales son mostrados como seres que vivían en la más vil y abyecta pobreza.

Los *Parques Industriales* en palabras de Gustavo Garza son

una superficie de tierra subdividida y urbanizada, según un plan estructurado, para el uso de un conjunto de empresas industriales, el plan debe hacer previsión detallada de calles y carreteras, transporte e instalación de infraestructura, así como construir edificios fabriles disponibles para su venta o renta”.<sup>148</sup>

Cuentan con cuatro características principales:

1.- Su objetivo básico es constituirse como espacio para el establecimiento de empresas industriales, construido con anticipación a su venta;

2.- Su aspecto físico-arquitectónico: superficie de tierra, edificios, calles, infraestructura.

3.- Los servicios comunes que proporciona: almacenes, edificios de administración, bancos, escuelas de capacitación, transporte público y servicio médico administración interna permanente.

4.- Además los parques pueden ser de propiedad privada o pública, y su categoría está considerada con base a sí están destinados a la venta o arrendamiento.<sup>149</sup>

Por su parte, la *Zona Industrial* según el mismo Gustavo Garza, es

una superficie de tierra, dentro o fuera de un área urbana, designada para uso industrial en el plano regulador de una ciudad. Puede o no estar urbanizada, pero, a diferencia del área industrial, tiene residencias y comercios. La zona industrial es el término frecuentemente utilizado en la planeación, cuando, según características urbanísticas, geográficas y sociales, se destinan zonas de la ciudad para la localización de empresas industriales”. Algunos autores señalan que la zona industrial no cuenta

---

<sup>148</sup> Garza, Gustavo, *Descentralización, Tecnología y Localización Industrial en México*, Ed. El Colegio de México, México, 1991, p. 44.

<sup>149</sup> *Ibid* p. 45.

con ningún tipo de acondicionamiento y solamente se le ha reservado para tal uso”.<sup>150</sup>

En oposición el *Complejo Industrial* de acuerdo con Garza: Es la organización industrial formada por una combinación de empresas tecnológica y económicamente interconectadas que se localizan en una región para aprovechar sus ventajas naturales y económicas”.<sup>151</sup>

Para autores como Norman Lees:

El término de *complejo industrial* se emplea de manera imprecisa, pero generalmente parece denotar un cierto tipo de conjunto o aglomeración industrial, en el cual las plantas individuales dependen unas de otras, por lo que se refiere a sus materias primas o de consumo intermedio. Estas generalmente se han agrupado en una localidad con objeto de compartir una infraestructura y un mercado comunes”.<sup>152</sup>

Otro concepto que hace referencia a la representación de una aglomeración industrial es la terminología acuñada desde la década de los veinte por el economista Alfred Marshall, es el *distrito industrial*, que retomó un nuevo impulso a partir de la segunda mitad del siglo XX en países como Italia. Uno de sus principales teóricos en aquel país, Giacomo Becattini señala que las características principales de éste son las siguientes:

Podemos definir el distrito industrial como una entidad socio-territorial que se caracteriza por la presencia activa tanto de una comunidad de personas como de un conjunto de empresas en una zona natural e históricamente determinada. En el distrito, al contrario que otros ambientes, como las ciudades industriales, la comunidad y las empresas tienden a fundirse.<sup>153</sup>

---

<sup>150</sup> *Ibid* p. 46.

<sup>151</sup> *Idem* p. 46.

<sup>152</sup> Lees, Norman, *Localización de Industrias en México*, Ed. Banco de México, México, 1974, p. 18.

<sup>153</sup> Becattini, Giacomo, “El distrito industrial Marshalliano como concepto socioeconómico”, en Pike, Becattini y Sengenberger (coordinadores) *Los distritos industriales y las pequeñas empresas I, distritos industriales y cooperación interempresarial en Italia*, Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1992, pp. 62-63.

A la par de esas especificaciones, el distrito industrial incorpora un sistema de instituciones tales como el mercado, la empresa, la familia, la iglesia y la escuela, y también se incluyen las autoridades locales, las estructuras locales de partidos políticos y sindicatos, organizaciones culturales, caritativas y religiosas, en pocas palabras, se da una articulación de cohesión social.<sup>154</sup> De ahí que se infiera que el distrito industrial tiene diferencias con respecto a los parques, zonas y complejos industriales, ya que estos últimos no se articulan homogéneamente en un todo, es decir, en una unidad habitacional, laboral, empresarial, ni tampoco cultural ni de entretenimiento y participación social, asemejándose (como veremos más adelante) mucho más al desarrollo seguido por una ciudad industrial en cuanto a la gestación de unicidad entre vivienda e industria, o lo que es lo mismo entre trabajo y hogar.

Otras características de un distrito industrial son la introducción del proceso tecnológico que va a la par de la creación de bancos locales para el otorgamiento de créditos y el subsecuente desarrollo de las empresas, siendo éstas por lo general en su capacidad (productiva) de escala pequeña y mediana.

Finalmente, una *Ciudad Industrial* se diferencia sustancialmente del parque, del que constituye una ambiciosa alternativa. Es difícil dar una definición aceptable de las ciudades industriales, pues son resultado de una planeación urbana global y se les considera como complejos experimentos sociales. En términos generales, según Norman Lees, se les llama *ciudades nuevas* (*News Towns*), localidades construidas en forma integral con un origen identificable (fecha de inicio de construcción o ceremonia inaugural), caracterizadas por una estructura urbana peculiar definida de acuerdo con los usos del suelo y su infraestructura y servicios y que se fundaron para propósitos preestablecidos.<sup>155</sup>

La ciudad industrial incluye una o varias superficies para industrias que pueden clasificarse como áreas o parques industriales, pero también como áreas habitacionales, comerciales, de servicios y amenidades urbanas. Además, sí se establece en una pequeña localidad aislada o aun, en una superficie deshabitada,

---

<sup>154</sup> *Ibid* p. 64.

<sup>155</sup> *Ibid* p. 47.

se habrán de construir escuelas, hospitales, restaurantes, bares, tiendas, espacios para actividades recreativas, etc. De allí que la localidad sea autosuficiente y económicamente independiente constituyendo una nueva ciudad.<sup>156</sup>

De acuerdo a las anteriores definiciones y para el caso de Ciudad Sahagún podemos señalar que sí bien algunos investigadores de la época la bautizaron como *complejo Industrial, polo de desarrollo, combinado o parque industrial* poco tiene que ver con estos conceptos, ya que Sahagún en la década de los cincuenta no tuvo dentro de sus empresas ningún nexo compartido o común de mercado, como ocurrió con anterioridad en proyectos de desarrollo industrial nacional, como fueron los casos de la Compañía Papelera de Atenquique, Jalisco, en donde la materia prima para la elaboración del papel, (pinos y encinos) fueron extraídos de bosques contiguos y llevados a la fábrica para realizar el proceso de fabricación de pulpa para los diversos tipos de papel, o el caso de Altos Hornos de México, en Monclova, y la extracción del mineral de hierro de cerros cercanos; y como ocurrirá con posterioridad (década de los setenta) con el complejo siderúrgico de Lázaro Cárdenas<sup>157</sup> (Las Truchas) al que inclusive se le puede insertar dentro de la línea de los polos de desarrollo industrial afincados en la teoría del desarrollo polarizado del economista francés François Perroux,<sup>158</sup> ya que para este teórico: “el polo de desarrollo es un conjunto imbricado en torno a una dinámica industrial central a través de una serie de eslabonamientos de insumo-producto”.<sup>159</sup>

Por su parte, las empresas de Sahagún (en la década de los cincuenta) no dependieron unas de otras por sus materias primas ni tampoco existían tales

---

<sup>156</sup> *Ibid* p. 43.

<sup>157</sup> Este proyecto industrial tuvo diversos periodos antes de su concreción en la década de los setenta. Por ejemplo, para Francisco Zapata, el primero data de los años de 1900 a 1948 periodo en que se constituye la Compañía Mineral del Pacífico que obtiene la concesión de 620 hectáreas de la hacienda La Orilla. Otro de 1948 a 1961, periodo en que se nombró al ex presidente Lázaro Cárdenas como vocal ejecutivo de la Comisión del Tepalcatepec, además de que los estudios de factibilidad fueron concluidos y presentados al gobierno. El de 1962 a 1969, donde se nombra una comisión de alto nivel en la que participa el general Cárdenas. Y finalmente, el periodo 1970-1976 en donde se da la culminación del proyecto, el reclutamiento de personal y los estudios de construcción de la nueva ciudad. Tomado de Francisco Zapata, *Enclaves y Polos de Desarrollo en México*, Ed. El Colegio de México, 1985. pp. 68-69.

<sup>158</sup> La teoría del desarrollo polarizado y el concepto de polo de crecimiento han mantenido un amplio impulso entre los estudiosos del desarrollo regional a partir de 1955, año en que François Perroux introdujo la noción de polo de crecimiento en su análisis del desarrollo económico general.

<sup>159</sup> Cubides Salgado, Jorge, *Conferencia para posesionarse como miembro de la Sociedad Geográfica Colombiana*, Bogotá, 2006.

eslabonamientos ni insumos para su extracción cerca de su región, como sí ocurre en los *polos de desarrollo*, además cada empresa contó con un director general en su etapa de apertura en la década de los cincuenta. Tampoco se puede encuadrar dentro del concepto de distrito industrial (a pesar de ciertas similitudes, como son el complejo habitacional, el de esparcimiento y el laboral), porque este último va más enfocado hacia la pequeña y mediana empresa con altos estándares tecnológicos y de crédito hacia los empresarios articulados a la dinámica del distrito, y el alto grado de relación social entre trabajadores e inversionistas en torno a una comunidad industrial. Situación de la cual difiere Sahagún, ya que ahí, un importante segmento de la población que laboró únicamente realizaba sus tareas asignadas dentro de una de las tres empresas y posteriormente (los fines de semana) regresaban a sus poblaciones o ciudades de origen. Además, Sahagún, a diferencia de los distritos industriales, estuvo incorporado en torno a tres grandes empresas, no a las PYMES, una paraestatal (Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, y dos mixtas: Dina-Fiat y Toyoda de México, las tres instaladas durante la década de los cincuenta.

Es por ello, y una vez analizadas sus particularidades, que este proyecto industrial queda encuadrado, debido a sus características ya referidas, como *Ciudad Industrial*, o población artificial<sup>160</sup> como la definió Paul Lamartine Yates, ya que se le dotó de una estructura urbana y de servicios previos, e inclusive para su construcción se tomaron elementos de las llamadas “*New Towns*” de países desarrollados.

De manera breve debemos señalar que el término *New Towns* hace referencia a un tipo de arquitectura urbanista surgida en Inglaterra debido a la necesaria reconstrucción física de las ciudades a la que ese país y otros de Europa se vieron forzados a realizar después de la Segunda Guerra Mundial. Los objetivos explícitos para llevar a cabo ese modelo urbano tomaron como puntos de referencia la redistribución de la población industrial, debido a la concentración urbana en ciudades como Londres que quiso ser solucionado, aunado a ello se

---

<sup>160</sup> Lamartine, Paul, *El Desarrollo Regional de México*, Ed. Oficina de Investigaciones Industriales del Banco de México, 1964, p. 359.

recomendó en los años cuarenta, en aquel país, generar una política de planificación nacional, de descentralización industrial y de equilibrio regional con respecto a las zonas urbanas congestionadas. Finalmente, y bajo esa problemática, la construcción de ciudades nuevas o “*New Towns*” tomó título legal en Inglaterra (país precursor de ese modelo arquitectónico) en 1946 con la aprobación de la *New Towns Act*.<sup>161</sup>

Posteriormente, estas ideas urbanísticas serían retomadas en varios países. En América, los ejemplos representativos fueron la ciudad de Radburn en New Jersey, Estados Unidos, mientras que para el caso mexicano lo fue Ciudad Sahagún, como lo han mencionado Luis Unikel y Gustavo Garza, la cual tuvo como particularidad el adoptar un modelo urbano de un país desarrollado, aplicado a una realidad subdesarrollada, y diseñada para albergar a cerca de 60 mil habitantes.

Ahora bien, después de haber dado estas definiciones de organización existente de conjuntos industriales y modelo de desarrollo urbano, y de la cual concluimos que Sahagún se debe definir como *ciudad industrial*, debemos señalar los factores que intervinieron para construir una ciudad en medio de una llanura semidesértica y rodeada por montañas, que históricamente tuvo como actividad económica la extracción y venta de pulque en haciendas de los alrededores, de poblaciones cercanas como Tepeapulco y Otumba, no sin antes señalar brevemente (y dando un panorama geo-histórico muy general), que la región en donde se encuentra dicha ciudad industrial existe una altitud aproximada de 2 523 metros sobre el nivel del mar (MSN), a 104 km de la ciudad de México; a 22 km de Calpulalapan, Tlaxcala; a 2 km de Tepeapulco y cerca de varios poblados como Tlanalapa, San Isidro y Guadalupe en el Valle de Irolo, Hidalgo (véase mapa 1).

---

<sup>161</sup> *El Urbanismo, la Ciudad y su Tratamiento Jurídico*, en Boletín Mexicano de Derecho Comparado, UNAM, México, 2000.



## Mapa 1

Mapa en el que se muestran los cinco municipios que integran el Valle de Irolo al sur de Hidalgo.



Fuente: tomado de [apan2010plus.blogspot.com](http://apan2010plus.blogspot.com)

La Ciudad se encuentra enclavada en una importante región geo-histórica, los Valles de Irolo, cerca del cerro de Xihuingo, donde tuvieron lugar luchas contra los españoles en la época de la conquista. Durante el periodo colonial, lo más relevante fue que los franciscanos ordenaron la construcción de un acueducto que tenía una extensión aproximada de 65 km, para llevar el agua a Tepeapulco.

El Valle de Irolo (lugar donde se construirá Ciudad Sahagún), fue durante el porfiriato (periodo de mayor esplendor de la región), según Adrián Escamilla, “un legendario imperio pulquero encabezado por la hacienda de San Antonio Ometuxco construida en 1885 por Ignacio Torres Adalid, dueño de esas tierras”,<sup>162</sup> quien durante los sucesos de la Revolución Mexicana, estuvo en el extranjero. Al respecto, el mismo Escamilla señaló lo siguiente:

---

<sup>162</sup> Escamilla, Adrián, “Análisis histórico-económico del Complejo Industrial Sahagún, el caso de Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril”, Tesis de licenciatura, Facultad de Economía, UNAM, 2006, p.165.

Se encontraba disfrutando en Europa de los beneficios de su latifundio pulquero, justo en el momento en que en México y el extranjero el fuerte rumor de una Revolución pasaba a ser realidad. El señor Ignacio jamás regresó de su viaje, tal vez horrorizado por la “barbarie” que los diarios europeos escribían, prefirió quedarse en el extranjero. Dejando a su suerte la Revolución, su latifundio y su hacienda.<sup>163</sup>

Posterior al término de la etapa de grandes latifundios pulqueros en la zona del Valle de Irolo durante el porfiriato, y con la Revolución, parte de esas extensiones se expropiaron y se convirtieron en tierras de ejido, y otras más en propiedad privada. En esos cerca de cuarenta años posteriores a la Revolución, y anteriores a la construcción de Ciudad Sahagún, se mantuvo como proceso económico, la producción y venta de pulque, así como la plantación de cebada. Con ello, el ritmo de las poblaciones alrededor del Valle de Irolo prosiguió para la mayor parte de sus habitantes dedicados a las actividades agrícolas.

Pero, la política de industrialización que se imprimió como sello característico durante el gobierno de Miguel Alemán Valdés modificó algunas de esas prácticas tradicionales y ritmos de vida de los pobladores del Valle de Irolo mediante la edificación de una ciudad industrial, dándose cauce a lo que Sara Moirón ha definido como “el paso de la aristocracia pulquera a los trabajadores mexicanos,”<sup>164</sup> entendido como el cambio de una economía rural a una urbana-industrial y el surgimiento de una proletarización en detrimento de las actividades primarias.

Ahora bien, después de haber dado este breve panorama histórico de la región de los Valles de Irolo al sur del estado de Hidalgo, debemos decir que el sitio donde se edificó Ciudad Sahagún (mapa 2) es de vital importancia por ser el cruce de caminos entre México-Veracruz y el norte del país; es decir, su estratégica posición entre el centro, el golfo de México y el septentrión le permite tener un rol determinante para el desarrollo de las actividades económico-productivas y de intercambio entre la ciudad de México, el puerto de Veracruz y el norte a través de la carretera federal México-Nuevo Laredo.

---

<sup>163</sup> *Ibid*, p. 166.

<sup>164</sup> *Ibid* p. 40.

## Mapa 2 Ubicación de Ciudad Sahagún



Fuente: tomado de mapas.pachuk.com

La construcción de esta ciudad partió de diversas razones y necesidades para edificarla. Algunos investigadores que estudiaron Ciudad Sahagún en las décadas de los cincuenta, sesenta y setenta y que fueron en su mayoría antropólogos y sociólogos, señalaron de manera muy escueta que la decisión final para llevar a cabo la construcción de la ciudad obedeció a la necesidad de ir descentralizando la actividad industrial y poblacional de la Ciudad de México, y al mismo tiempo, llevar la “modernidad” hacia zonas de pobreza o de marginación como lo era la zona de los llanos de Apan a mediados del siglo XX. Testimonio de ello es la obra que data de 1958 titulada *Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias*, editada por la Compañía Industrial Irolo, sociedad creada para construir la ciudad donde en la parte introductoria de dicho texto se menciona que se construye

...para facilitar el descongestionamiento de las grandes urbes, canalizando hacia puntos convenientes la instalación de nuevos centros de trabajo, las autoridades gubernamentales han instituido incentivos de naturaleza fiscal, administrativa y de habitabilidad. Es así como el

gobierno de nuestro país ha abordado diversas variantes, en su intento de resolver la incidencia y el recrudescimiento de las manifestaciones de hipertrofia, hasta lograr una solución de significativa trascendencia.<sup>165</sup>

De acuerdo a la anterior cita, es evidente suponer que uno de los factores importantes para construir una ciudad industrial en un área nueva (con todas sus implicaciones como lo son generación de viviendas, inversión de proyectos industriales y capital humano) fue descentralizar a la Ciudad de México, ciudad que concentraba a principios de los años cincuenta, según Gustavo Garza, un 40.4% de la actividad industrial, comercial y de servicios de todo el país y el 11.2% de la población total de México.<sup>166</sup> Luis Unikel añadió otras tres circunstancias principales que fueron las que condujeron a la creación del Complejo Industrial Sahagún:

a) Formación de dos empresas con participación estatal, Diesel Nacional (1951) y Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (1952); b) la queja angustiada del Estado de Hidalgo ante la presidencia de la República sobre la crítica situación socio-económica por la que atravesaba dicha entidad federativa y c) el deseo del Gobierno Federal por impulsar el desarrollo de actividades económicas fuera del área metropolitana de la ciudad de México.<sup>167</sup>

A la par de esa política regional descentralizadora existieron otros factores más importantes para la concreción del proyecto. Por ejemplo, el análisis y estudio de factibilidad y costos que lleva aparejado todo proyecto de tal envergadura, aunado a la cercanía del lugar con la energía eléctrica y carreteras. Ahora bien, eso no bastó para la edificación de la ciudad industrial. Los principales factores que determinaron la instalación de una ciudad industrial fueron las necesidades apremiantes que tenía el Estado Mexicano en contar con una planta industrial en la que se fabricaran bienes intermedios y de capital y de esta manera tratar de

---

<sup>165</sup> Ciudad Sahagún, *Hombres e Industrias*, México, 1958, p. 8.

<sup>166</sup> Garza, Gustavo, *Desconcentración tecnológica y localización industrial en México*, Ed. El Colegio de México, 1992, p. 69.

<sup>167</sup> Unikel, Luis, *Programa de Estudios para el Mejoramiento e Incremento del Desarrollo Socio-Económico de Ciudad Sahagún Hidalgo*, Documento del Instituto Mexicano del Seguro Social, IMSS, México, 1964, p. 1.

aminorar los costos de importación de esos productos, evitando con ello, la fuga de divisas, así como el equilibrio en la balanza de pagos. A ello hay que agregar el compromiso y deuda de los regímenes posrevolucionarios con la sociedad mexicana, o como han señalado Victoria Novelo y Augusto Urteaga de manera muy oficial:

El Estado realizó y promovió este tipo de desarrollos como abanderado del interés social de la Nación, como protector de los injustamente desheredados y marginados de un progreso que llegaría muy pronto a través de las carreteras y la construcción de fuentes de empleo industrial que asegurarían de una vez para siempre el derecho y estabilidad laborales.<sup>168</sup>

Para saldar esa deuda se quiso sacar de la miseria a toda una región que comprendió varias poblaciones de los estados de Hidalgo, Tlaxcala y Estado de México, con la subsecuente instalación de varias industrias.

Todo ello se logró mediante el acuerdo tácito entre los poderes estatales y federales, representados por Quintín Rueda Villagrán, gobernador del estado de Hidalgo, y Miguel Alemán Valdés presidente de la República. En las conversaciones que efectuaron ambos mandatarios se expuso la necesidad de construir y edificar en el Valle de Irolo una ciudad industrial debido a la “angustiosa situación por la que atravesaba la economía hidalguense.”<sup>169</sup>

Esa angustiosa situación se debió a la crisis en dos de los principales rubros productivos de la entidad: la industria minera (argentífera) y las haciendas pulqueras, como lo ha señalado Rocío Ruiz de la Barrera, en su *Historia Breve de Hidalgo*.<sup>170</sup> En el primer caso, la disminución de exportaciones de minerales mexicanos hacia los Estados Unidos, la crisis internacional de los precios de la plata, las exigencias sindicales y las condiciones poco rentables, dieron como resultado el retiro de empresas como la American Smelting and Refining Company (ASARCO) de aquella región hacia 1947, la cual en su etapa de crisis disminuyó

---

<sup>168</sup> Novelo Victoria y Augusto Urteaga, *La Industria en los Magueyales*, Ed. Nueva Imagen, México 1979, pp. 50-51.

<sup>169</sup> Moirón, Sara, *Crónica de Sahagún*, México, 1970, p. 45.

<sup>170</sup> De la Barrera Ruiz, Rocío, *Historia Breve de Hidalgo*, Ed. FCE, México, 2010, p. 155.

en un 50 % sus exportaciones, ocasionando, según Ernesto Eleazar Álvarez, el despido de aproximadamente 5 000 trabajadores.<sup>171</sup> Esta situación coincidió con el cierre de otras unidades en otras regiones del país y la formación de cooperativas mineras, así como la disminución productiva de otras dos compañías ubicadas en el estado de Hidalgo: Cooperativa Minera y la Real del Monte, lo que generó una desocupación laboral que se trató de mitigar mediante la migración a la Ciudad de México, con los consabidos problemas de adaptación. Esta última empresa, en su etapa de mayor lustre, hacia 1925, contó con 10 000 trabajadores, y en su etapa de crisis (hacia mediados de los cuarenta), ocupaba algo más de 6 500 trabajadores.<sup>172</sup> Derivado de ello, se incidió de manera negativa en aspectos económicos y sociales en la mayor parte del Estado, sobre todo en las poblaciones con tradición minera como Pachuca y Real del Monte. Mientras tanto, en el caso de las haciendas pulqueras, la disminución en su producción ya era evidente desde la década de los treinta, y en los cuarenta decreció en un 29.2%. A ello hay que añadir que el desplome en la producción coincidió con la propagación en el mercado de las bebidas embotelladas, que con agresivas campañas publicitarias incitaron a su consumo, por lo que la demanda de pulque disminuyó, generando con ello, el retroceso en la tradición por consumirlo.<sup>173</sup> Dado que en esos dos rubros era en donde descansaba el grueso de la economía hidalguense, muchos de los trabajadores tanto de las minas como en las haciendas pulqueras perdieron su fuente de trabajo.

Una posible solución para aminorar y mitigar la pobreza y el desempleo de la población fue la construcción de una ciudad industrial, porque mediante su edificación se brindarían diversos empleos, asimismo se desarrollaría y se detonaría a una región completa. El proyecto que inicial estaba contemplado para ser desarrollado en San Juan Teotihuacán, Estado de México, pero mediante el diálogo entre el gobernador de Hidalgo y el Presidente Miguel Alemán Valdés se llegó al acuerdo de edificarla en suelo hidalguense, argumentándose cuestiones laborales y económicas y la difícil situación por la que atravesaba el Estado. Otra

---

<sup>171</sup> Álvarez, Ernesto, *Monografía de Tepeapulco*, Ed. Diesel Nacional, México, 1982, p. 185.

<sup>172</sup> Águila, Marcos, *Economía y trabajo en la minería mexicana*, Ed. UAM, México, 2004, p. 128.

<sup>173</sup> *Ibid* p. 184.

posible decisión de edificar una ciudad industrial en una región despoblada y alejada de la gran urbe, y que se debió a intereses personales y políticos, es la versión que señala Víctor Manuel Villaseñor, director de Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril en la década de los cincuenta. Él aduce que cuando se decidió edificar esta empresa en la llanura de Irolo se

había planteado que la mejor opción en ese entonces era instalar esta empresa [Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril] en la capital del estado de Hidalgo, Pachuca, y no en un lugar solitario que beneficiaría solamente a un pequeño segmento de la población”, ya que el criterio que se utilizó para localizarla allí era que estaban las torres de luz, el oleoducto y el gasoducto, que pasan por abajo, eso a mí francamente me pareció carente de fundamento para seleccionar un lugar, por una razón, porque era necesario crear una ciudad. Sobre estos argumentos dejé constancia en una sesión del consejo del mes de junio de 1952, pero yo traté de recurrir a ver al gobernador para hacerle ver que lo indicado y obligado era ayudar a la capital del Estado y no a una zona tan reducida en el campo. Para mi sorpresa me encontré que el gobernador estaba en contra de mi posición, él estaba a favor de que se fueran a los magueyales de Irolo, la razón fue muy sencilla, desgraciadamente, ¡pues eso es cosa muy común en nuestro país!, el señor se fue a comprar terrenos a donde iba levantar la fábrica, ese elemento tan negativo que influyó en la decisión fue el lucro”.<sup>174</sup>

Este dato es sumamente importante, ya que el factor de intereses particulares o personales (del que no nos podemos sustraer) pudo haber sido decisivo en la concreción del proyecto industrial. El caso no es extraño, pues durante el sexenio alemanista, la denuncia de corrupción y negocios entre una parte importante de las altas esferas económicas y políticas fue una constante, como lo han señalado para la historiografía mexicana posrevolucionaria autores como Stephen R. Niblo y Elisa Servín.<sup>175</sup> ¿Quién puede negar la participación de Miguel Alemán Valdés y un selecto grupo de políticos y empresarios en diversos

---

<sup>174</sup> Entrevista a Víctor Manuel Villaseñor que se encuentra dentro de la tesis de licenciatura de María Esther Echevarría Zuno, María de la Luz Sela y Patricia Torres, “Antropología Industrial en el Centro Industrial Sahagún”, 1976, Tesis de Licenciatura, Universidad Iberoamericana, p. 105.

<sup>175</sup> Esas obras que dan constancia de la corrupción y el enriquecimiento ilícito de un variado grupo de políticos y empresarios durante el alemanismo son: Niblo, Stephen, *México en los cuarenta, modernidad y corrupción*, Ed. Océano, México, 1999. Y Servín, Elisa (Coordinadora) *Del Nacionalismo al Neoliberalismo, 1940-1994*, Ed. FCE, México, 2010.

proyectos turísticos, de bienes raíces y especulación inmobiliaria e industrial durante su mandato? Ahí están los casos de Acapulco, Guerrero; Cuernavaca, Morelos y Ciudad Satelite en el Estado de México. De cualquier forma no podemos decir de manera tajante que la edificación de Ciudad Sahagún haya obedecido a un interés netamente personal, en este caso del gobernador del estado de Hidalgo, Quintín Rueda Villagrán y el presidente Miguel Alemán Valdés, ya que las fuentes al respecto son reducidas, y únicamente contamos con la versión presentada por Víctor Manuel Villaseñor. De cualquier forma es un elemento a tomar en consideración.

Ahora bien, para el financiamiento en la edificación de la ciudad se incorporó al proyecto como elemento coordinador la Constructora Industrial Irolo, que se creó en julio de 1952, por acuerdo del entonces mandatario, Alemán Valdés, siendo dirigida por el ingeniero Ángel Carrillo Flores (ex director de Altos Hornos de México y del Banco de México). A su vez, el consejo de la constructora estuvo integrado por: Rafael Mancera, Subsecretario de Hacienda; Lic. Carlos Novoa, Director del Banco de México; Lic. Antonio Carrillo Flores, Director de Nacional Financiera, Rodrigo Gómez; Subdirector del Banco de México; Lic. Víctor Manuel Villaseñor, director de Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril; Lic. Adalberto Saldaña, Subdirector de Nacional Financiera y el Ingeniero Eduardo Rojas, Gerente General de Diesel Nacional.<sup>176</sup>

Aquí cabe hacer un paréntesis para mencionar que la mayor parte de esos funcionarios participaron en diversos proyectos estatales, secretarías, dependencias y empresas paraestatales, y podemos señalarlos como parte del poder político de los regímenes posrevolucionarios, desde Lázaro Cárdenas hasta Adolfo López Mateos.

De manera conjunta con la construcción de la ciudad industrial se fue incorporando nueva infraestructura carretera y de servicios, y como se señala en el texto oficial *Ciudad Sahagún, Hombres e Industria*, entre

---

<sup>176</sup> Revista *Sahagún*, 1959, p. 7.



1953 y 1958, la constructora edificó 1279 casas, 168 habitaciones en multifamiliares y colectivos (edificios con cuartos para solteros), en un centro escolar con escuela primaria, un edificio de telecomunicaciones, un edificio para la presidencia municipal, un teatro, núcleos comerciales, un mercado y campos deportivos; calles, alumbrado público, pozos de agua, red de alcantarillado y drenaje. También, construyó carreteras para unir a Ciudad Sahagún con el pueblo de Emiliano Zapata, distante 12.5 km; con Tepeapulco, que está a 2 km y es la cabecera municipal, además de 5 km que faltaban para unir Calpulalapan, Tlaxcala, con Apan, Hidalgo, acortándose así la distancia que separaba a Sahagún de la Ciudad de México, vía Texcoco.<sup>177</sup>

En la construcción y edificación de la ciudad se tomaron en consideración todos los elementos indispensables para el desarrollo urbano de una población que radicaría y trabajaría en empresas de bienes de capital, y que en su mayoría provino de comunidades cercanas a Ciudad Sahagún como Tepeapulco, Tlanalapa y Emiliano Zapata y de ciudades como: Pachuca, Tulancingo, Tlaxcala y México. Con ello, una ciudad que albergaría en su seno a tres empresas necesitaría para su operación y desarrollo una base de servicios para su funcionamiento, ¿cuáles fueron esos servicios? Escuelas, hospitales, mercados, áreas de esparcimiento como jardines, centros deportivos y áreas de entretenimiento como teatros y cines.

Todos esos servicios se planificaron y se concretaron para el desenvolvimiento social de la ciudad. Pero antes de que se edificaran se tuvo que contar con un proyecto arquitectónico bien definido, el cual siguió las pautas del desarrollo urbano de ciudades modelo tanto de Europa como de Norteamérica, que se habían construido con el claro propósito de detonar regiones industriales.

El primer problema que debieron de sortear los planificadores y constructores de la nueva ciudad fue la ubicación. Los terrenos donde se instalaron tanto la ciudad como las empresas se obtuvieron a través de permutas de parcelas ejidales vecinas y de compra de alguna propiedad privada, presumiblemente la del entonces gobernador (como se ha señalado en líneas anteriores).<sup>178</sup>

---

<sup>177</sup> *Ibid* p. 67.

<sup>178</sup> *Ibid* p. 55.

En realidad, cuando Nacional Financiera decidió que se establecieran ahí las industrias se permutaron las tierras a los ejidatarios de Tlanalapa por otras en el estado de Guanajuato. Y a manera de compensación, la Constructora Industrial Irolo introdujo la luz eléctrica en los poblados de Chiconcuac y Tlanalapa.<sup>179</sup> Una vez obtenidos estos terrenos se pasó a la segunda fase del proyecto que fue limpiar los lotes, mayoritariamente llenos de magueyes y ramas, para posteriormente pasar a la tercera fase que era la de edificación propiamente de la ciudad.

Para cumplir con lo anterior, se estudiaron proyectos de ciudades satélites alrededor de Londres, y el director de la Constructora Industrial Irolo viajó a Toronto para conocer una ciudad industrial.<sup>180</sup> Las ciudades industriales estudiadas fueron Crowley en Inglaterra y Ajax en Canadá.<sup>181</sup> El proyecto arquitectónico y de diseño de Ciudad Sahagún corrió a cargo de Carlos Lazo, quien años más tarde sería laureado por el diseño de Ciudad Universitaria en el Distrito Federal. En términos generales, el trazado urbano de la ciudad (véanse fotografías 1 y 2) se formó según Ricardo Pozas, siguiendo

cuarteles separados unos de otros por calles asfaltadas y espacios anchos que pueden convertirse en jardines; en cada cuartel hay 12 ó 13 calles con hileras de casas cada una. Las casas están construidas una junto a la otra formando hileras y no manzanas como ocurre en las ciudades tradicionales. Cada casa tiene acceso a dos calles: la entrada principal de las casas da a una calle cerrada al tránsito de vehículos y que viene a ser un jardín comunal donde hay sembrados arbustos y pasto, con banquetas para el tránsito a pie; la otra entrada está en la parte posterior de la casa y da a una calle pavimentada que se ha construido para el tránsito de vehículos; esta calle tiene comunicación con la avenida que separa a los cuarteles sólo por un lado, terminando con el otro extremo en un círculo para el retorno de los vehículos.<sup>182</sup>

---

<sup>179</sup> Pozas, Ricardo, *Los Problemas Sociales en el Proceso Urbanístico de Ciudad Sahagún*, 1958, p. 231.

<sup>180</sup> *Ibid* p. 56.

<sup>181</sup> *Revista Sahagún*, 1959, p. 9.

<sup>182</sup> *Ibid* pp. 245-246.

## Fotografía 1

### Edificaciones de Ciudad Sahagún



Fuente: image shack media hosting company.

Este trazado urbano siguió un modelo en el cual sus habitantes tuviesen un acceso y una fluidez rápida para llegar a sus hogares, tanto a pie como en vehículo. Las casas en términos generales fueron construidas en lotes de 10 por 20 metros; la mayoría de una sola planta y sólo unas cuantas de dos. En el texto titulado *Los Problemas Sociales en el Proceso Urbanístico de Ciudad Sahagún* de Ricardo Pozas, se realiza una descripción general acerca de la vista de estos hogares:

Al frente de cada una hay un pequeño espacio destinado al jardín particular que algunas familias tienen perfectamente cuidado con flores, pasto, arbustos y frutales, jardines que Ciudad Sahagún trata de que sean cultivados por todos los habitantes de la ciudad mediante la organización de concursos con premios para los jardines mejor cuidados. En la parte posterior cada casa tiene un patio con piso de cemento donde está el lavadero y el tendedero; algunas tienen entrada para coche.<sup>183</sup>

El mismo autor menciona que un elemento particular en la construcción de la ciudad fue el de su orientación, que fue de Este a Oeste, con el objetivo de que se tuviera luz, pero, contrariamente, dentro de su planificación no se tomó en cuenta que en la zona azotan en invierno vientos muy fríos. Esta deficiencia se

---

<sup>183</sup> *Idem* p. 246.

trató de corregir con la siembra de hileras de eucaliptos que servían de cortinas rompevientos.<sup>184</sup>

Hay que señalar que para la edificación de la mayor parte de los conjuntos habitacionales, de infraestructura y de servicios, se contrató a población local, ya que el grueso de trabajadores de la construcción como albañiles y peones provinieron de poblaciones y localidades cercanas, caso contrario al del personal de diseño y planeación de las obras industriales, que en su mayoría venía de la Ciudad de México. A la par de la construcción de las viviendas se fueron levantando edificios que debían de complementar los servicios que reclamaba la ciudad. Estos edificios eran, según Ricardo Pozas: “la presidencia municipal, un local para teatro y cine, un súper mercado, las escuelas primaria y secundaria, las oficinas para telégrafos, correos y teléfonos, el jardín central, etc.”<sup>185</sup> El desarrollo de estos servicios se dio de manera conjunta con la edificación de las dos primeras empresas que se instalaron en Sahagún, y que fueron Diesel Nacional y Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, ambas comenzadas a edificarse en 1952. Posteriormente, llegó la tercera y última empresa que se instaló en Ciudad Sahagún en esa década, Toyoda de México, empresa con capital mayoritariamente japonés que se dedicó a construir maquinaria textil, máquinas de coser y trociles, necesarios para el desarrollo de la industria textil nacional y latinoamericana.

En cuanto a los servicios que requirieron los trabajadores que iban a laborar en estas empresas, y que ya he mencionado en líneas anteriores, tuvieron que ser contruidos rápidamente, aunque en muchas ocasiones la edificación de los hogares y de los servicios se fue solucionando sobre la marcha, porque una vez terminadas las viviendas se iba cobijando a las familias o personas solas de la región y de otras partes de la república.<sup>186</sup>

Estos problemas entran en contradicción con la proyección y planificación de la ciudad que se creyó que albergaría en un inicio hasta 60 000 habitantes (véase fotografía 3), pero como suele suceder en este tipo de desarrollos

---

<sup>184</sup> *Idem* p. 246.

<sup>185</sup> *Idem* p. 246.

<sup>186</sup> *Ibid* p. 247.

industriales regionales, la oferta fue sobrepasada por la demanda de trabajadores, y pronto la aparente planificación cedió su lugar a problemas de infraestructura acusados en la carencia de servicios y transportes.

## **Fotografía 2**

### **Conjuntos habitacionales de Ciudad Sahagún**



Fuente: imageshack media hosting company.

Hubo problemas para suministrar todos los servicios de la ciudad, ya que el abastecimiento era deficiente y faltaban tiendas especializadas. Se planteó el problema del transporte, de la educación de los niños, de la recreación o de la propia vivienda, entre otros. A medida que aparecía una dificultad se trataba de solucionarla.<sup>187</sup> Por ejemplo, para paliar las necesidades arriba mencionadas se invirtieron en 1958 algunos montos en obras sociales: en unidades de habitación 400 000 pesos; en campos deportivos 160 000 pesos, en una gasolinera 40 000 pesos, así como en la construcción de un mercado por un monto de 400 000 pesos.<sup>188</sup>

Lo anterior muestra que la construcción de la ciudad fue un proceso sucesivo y en diferentes etapas. Esto sucedió debido a factores como la migración a la ciudad de pobladores que venían de zonas aledañas, quienes en su mayoría fueron en busca de una mejor fuente de trabajo. Las empresas ahí instaladas con el tiempo tuvieron los más altos salarios y las más amplias prestaciones laborales del país. También, hubo factores de crecimiento demográfico que llevaron a muchas de las personas que laboraron en Sahagún a romper con la estructura

---

<sup>187</sup> *Idem* p. 247.

<sup>188</sup> *Ibid* p. 15.

arquitectónica y planificadora de la ciudad, construyendo modestos hogares alrededor de terrenos periféricos a las empresas y al resto de casas que fueron proyectadas.

Otras cuestiones fueron la educación y la salud. En la edificación de Ciudad Sahagún estas quedaron integradas por medio del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y la Secretaría de Educación Pública (SEP). El Seguro Social fue construido en palabras de Ricardo Pozas: “a principios de 1956 en la ciudad, para dar servicio, no sólo a los trabajadores que viven en el centro urbano, sino a los de los lugares circunvecinos.”<sup>189</sup>

En cuanto a los centros educativos existentes durante la edificación de la ciudad, podemos señalar que funcionó un jardín de niños en una casa habitación acondicionada para tal objeto. De igual forma se edificó una escuela primaria federal que fue la primera en iniciar las labores, acondicionando también una casa habitación. Para 1958, este establecimiento ya contaba con un edificio propio, también funcionó una escuela secundaria en el mismo local de la primaria federal.<sup>190</sup>

A la par de las escuelas primaria y secundaria desarrolladas por la Secretaria de Educación Pública, existieron proyectos educativos alternos de educación religiosa y de organizaciones sin fines de lucro como el Club Rotario. Los rotarios implantaron un sistema educativo en forma de cursos de especialización técnica, con la idea de crear posteriormente una escuela de técnicos que las fábricas necesitasen.<sup>191</sup> Dentro de las prioridades de la naciente ciudad y su población, la educación técnica fue a la que se comenzó a dar relevancia, pues una ciudad industrial necesita contar con cuadros técnicos capaces de llevar a cabo eficientemente los procesos productivos al interior de las empresas. Los cuales desde un principio se enfatizaron a la población local sus requerimientos. La aplicación de la educación técnica como medio de desarrollo personal y colectivo fue muy importante. Por ejemplo, los trabajadores de distintas empresas recibieron clases en su domicilio aprendiendo sobre aritmética, álgebra,

---

<sup>189</sup> *Ibid* pp. 250-251.

<sup>190</sup> *Ibid* p. 260.

<sup>191</sup> *Idem* p. 260.

nociones sobre resistencia de materiales, trigonometría y análisis de problemas, en el orden técnico, que los trabajadores encontraron en su área laboral. Al mismo tiempo, Ricardo Pozas señala lo siguiente:

En el edificio de la escuela primaria federal se impartieron los cursos de enseñanzas especiales. Las clases fueron impartidas por algunos maestros que prestaron sus servicios en la escuela primaria federal, como: arquitectos, ingenieros, contadores, etc., que trabajaron en las distintas empresas instaladas en la región.<sup>192</sup>

Los pocos lugares que existieron para la capacitación técnica de los trabajadores en las empresas de Ciudad Sahagún (que en su mayoría fueron personas dedicadas a las faenas agrícolas como los *tlachiqueros*),<sup>193</sup> así como para los de la construcción de las naves industriales como peones y albañiles, (y que con la transformación industrial de la región tuvieron dificultades de inserción social, económica, laboral y cultural), originaron variados problemas, de los cuales Victoria Novelo y Augusto Urteaga dan constancia, al señalar que, durante la primera etapa de vida de Ciudad Sahagún en el periodo 1952-1960 y

ante la política de puertas abiertas a los *tlachiqueros* de la zona se estrelló bien pronto contra un primer obstáculo, impuesto por las características de la producción programada y los equipos industriales ya instalados: la calificación de la mano de obra. La de la región carecía de los mínimos conocimientos para poner en marcha un sistema que, como el fabril moderno, con sus sofisticadas combinaciones mecánico-eléctricas y aun automáticas, era totalmente desconocidas por ella, y por lo tanto, por todo aquel que no estuviera mínimamente calificado.<sup>194</sup>

Por ello en la etapa de apertura en la década de los cincuenta, se propició que algunas de las empresas instaladas comenzaran a tener un arranque incierto, porque sin la capacitación técnica adecuada, la calidad del producto podía ser deficiente, lo que a la postre derivaría en las subsecuentes fallas tecnológicas, y por ende, en la poca aceptación de un automóvil y de la maquinaria textil. Esa

---

<sup>192</sup> *Ibid* p. 261.

<sup>193</sup> Término que alude a la persona o grupo de personas que se dedican a la extracción del pulque mediante el "raspado" de los magueyes.

<sup>194</sup> *Ibid* p. 95.

capacitación y experiencia industrial no se adquieren de la noche a la mañana (como lo han señalado diversos sociólogos del trabajo y antropólogos laborales) autores como Jorge Padua aducen que es un proceso que puede durar como mínimo entre seis y siete años,<sup>195</sup> y solamente se logra a través de la educación industrial, así como por medio de la experiencia, que únicamente puede brindarla el tiempo en el interior de la factoría. Además, en muchas ocasiones (como suele suceder comúnmente en empresas que comienzan su arranque) se priorizó el proceso productivo en detrimento de la calidad, como lo ha señalado Sara Moirón a través de su obra *Crónica de Sahagún al hacer eco* en uno de sus entrevistados éste señaló que: “los técnicos italianos en la planta Dina-Fiat enfatizaron y priorizaron la producción en detrimento del adiestramiento de los trabajadores y la calidad de los productos”.<sup>196</sup>

A ello hay que agregar otro factor que pudo haber incidido en el problema de obtener mano de obra capacitada en Ciudad Sahagún en sus inicios, éste se debió a situaciones tradicionales como las redes y vínculos que en palabras de Raúl Nieto Calleja,<sup>197</sup> desembocaron en el compadrazgo y nepotismo, o relaciones de parentesco (muy común dentro del reclutamiento y selección de personal en las industrias mexicanas), que para la época no pasaban por el proceso y filtro de entrevistas y exámenes realizados por psicólogos laborales, sino por encargados y líderes sindicales, lo que dio pie a la contratación de trabajadores “recomendados” y no a los más aptos para desempeñar las labores industriales. Además, el grueso de trabajadores que provenía de las comunidades y rancherías cercanas a la nueva ciudad industrial, no solamente no contaban con alguna experiencia previa dentro de la industria, sino casi en ninguna actividad productiva. Victoria Novelo y Augusto Urteaga señalan que se comenzaron a contratar menores de edad que oscilaban entre los 15 y 16 años; esto debido al contubernio de los sindicatos de estas empresas, que se habían conformado al poco tiempo de entrar en operación las fábricas.

---

<sup>195</sup> Padua, Jorge, *Educación, industrialización y progreso técnico en México*, Ed. El Colegio de México-UNESCO, México, 1993, p. 75.

<sup>196</sup> *Ibid* p. 162.

<sup>197</sup> Calleja Nieto, Raúl, *Ciudad, cultura y clase obrera, una aproximación antropológica*, Ed. UAM, México, 1997, p. 108.



Una posible solución a la problemática de la calidad y experiencia de la mano de obra en Ciudad Sahagún y sus empresas se comenzó a paliar por medio de la contratación de técnicos y obreros experimentados de ciudades cercanas como México, Puebla y Pachuca, en donde previamente ya existía un proceso industrializador en ramas como la metal mecánica, textil y minera, respectivamente (situación similar a la que se dará dos décadas después en el polo de desarrollo de Lázaro Cárdenas-Las Truchas en Michoacán, en donde muchos de sus obreros y cuadros técnicos provinieron de fuera). Esta “elite obrera” será la que con el tiempo obtendrá los mejores puestos y salarios dentro de esas empresas, además de ser los principales organizadores y participantes del sindicalismo en las fábricas de esa ciudad industrial que tuvo su máxima expresión durante el llamado periodo de “insurgencia sindical” durante la década de los setenta.

Los aspectos como infraestructura, servicios, capital humano y laboral (que reseñamos en líneas anteriores) en la etapa de construcción y arranque de actividades de Ciudad Sahagún que va de 1952 (cuando se constituye la primera empresa, Dina-Fiat) a 1960 (fecha esta última en la que se da inicio a una etapa de recomposición de la ciudad industrial),<sup>198</sup> se tuvieron que llevar a cabo sobre la marcha, muchas veces de manera improvisada.

Tomando en consideración que el proyecto de Sahagún era una de las primeras experiencias<sup>199</sup> en México en torno a la construcción de una ciudad

---

<sup>198</sup>En esta etapa de recomposición industrial las tres empresas que conformaron la ciudad industrial, Diesel Nacional, Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril y Toyoda (posteriormente Sidená), son incorporadas como empresas paraestatales y administradas por un gerente general, el Lic. Víctor Manuel Villaseñor. Al respecto, véase la obra autobiográfica *Memorias de un Hombre de Izquierda*, Ed. Grijalbo, México, 1977.

<sup>199</sup> En ese sentido, se tienen dos antecedentes en cuanto a la construcción de casas y servicios para la industrialización de algunas regiones en México: Monclova, Coahuila y Atenquique, Jalisco en la década de los cuarenta. En el primer caso, la construcción de Altos Hornos de México en Monclova, Coahuila, (población que aunque fue edificada durante la época colonial con el nombre de Minas de Trinidad en 1577 se expandió fuertemente, y a partir de 1942 con la fundación de esa empresa acerera, y a medida que Altos Hornos crecía, también se ampliaron las actividades de las empresas privadas en la población); por ejemplo, se edificaron casas, se multiplicó el número de tiendas y se construyeron salas cinematográficas, todo ello para satisfacer las demandas del contingente de trabajadores siderúrgicos. Aunque a diferencia de Ciudad Sahagún que se construyó ex novo o de manera artificial, en Monclova ya había plenamente un asentamiento aunque fuese modesto, razón en la que difieren dichas ciudades industriales. En el segundo caso, la construcción de una comunidad con fines de detonar una región, la Compañía Industrial de

industrial, según Gustavo Garza,<sup>200</sup> debido a que Ciudad Sahagún fue el primer intento de neutralizar la tendencia hacia la concentración en la capital de la República. Además, fue el primer instrumento directo de descentralización industrial en México. Dicho autor señala también que Sahagún inauguró la llamada etapa experimental de parques y ciudades industriales en México. Era claro que como proyecto primigenio y “experimental” (y a pesar de su planificación) iba haber errores en la terminación de los servicios, transporte, infraestructura y en la capacitación de los trabajadores dentro de las empresas.

Podemos señalar que en términos de inversión para la construcción de Ciudad Sahagún en la década de los cincuenta, se destinaron los siguientes recursos para obras (cuadro 7):

**Cuadro 7**

**Resultados e inversiones en la construcción de obras en Ciudad Sahagún hacia 1958 en millones de pesos**

EDIFICACIONES TERMINADAS	INVERSIONES
Unidades de Habitación	45 000 000
Comercios	1 900 000
Escuelas	1 600 000
Teatro-Auditorio	920 000
*Edificio S.C.O.P	500 000
Palacio Municipal	750 000
<b>Total invertido:</b>	<b>50 670 000</b>

Fuente: Datos tomados del texto *Ciudad Sahagún, Hombres e Industria*, México, 1958, p. 151.

\* Siglas de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas.

De acuerdo a la anterior tabla se puede constatar que uno de los rubros en el que más se invirtió fue en el de la edificación de unidades habitacionales, seguido de ramos muy inferiores como los comercios, escuelas (que como vimos en

---

Atenquique (empresa fabricante de papel) en el estado de Jalisco. En este lugar se construyeron entre 1941 y 1946, 256 casas, una escuela, un hotel, calles y caminos, pero a diferencia de Ciudad Sahagún, aquí no hubo un crecimiento poblacional tan intenso.

<sup>200</sup>Garza, Gustavo, pp. 69-70.

anteriores líneas aun para esas fechas no se tenía edificado un edificio propio para las actividades escolares), un teatro, el palacio municipal, y el edificio de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas.

En términos generales, lo que muestran estas cifras es la enorme inversión que se tuvo que realizar para la construcción de las casas donde habitarían los futuros trabajadores. El total de hogares construidos entre 1953 y 1958 fueron de 1279 casas individuales, y 168 habitaciones en multifamiliares y colectivos.<sup>201</sup> Según Victoria Novelo y Augusto Urteaga, lo importante de este análisis es que en términos sociales las casas

de Ciudad Sahagún y las habitaciones “colectivas” en general no eran propiedad de los trabajadores que las habitaban, sino de las diferentes administraciones que diseñaron una serie de estrategias para “arraigar” en ellas a los nuevos habitantes, aunque les recalcan sistemáticamente que seguirían ocupándolas siempre y cuando tuvieran empleo en una de las empresas del Ciudad Sahagún.<sup>202</sup>

El detalle aludido por Victoria Novelo y Augusto Urteaga ocasionó que la planeación arquitectónica de la ciudad se viera transformada, ya que muchos de los trabajadores prefirieron ocupar algún terreno en los alrededores de la ciudad, como “paracaidistas”. Otros trabajadores de comunidades cercanas decidieron utilizar la naciente población como “ciudad dormitorio,” en la cual, únicamente acudían a ella a laborar, mas no a establecerse de forma permanente.

En cuanto al rubro de los servicios, tan necesarios para el establecimiento de una población, las inversiones hasta el año de 1958 fueron en total de 1 millón 690 mil pesos para telefonía y telégrafos y 1 millón 700 mil pesos para transporte y oficinas. Mientras que el monto invertido para ese mismo año en obras de urbanización para la instalación de empresas fue de 20 millones 800 mil pesos para urbanizar terrenos industriales y de 700 mil pesos para canales y viveros.<sup>203</sup> Hay que señalar que las inversiones provinieron de instituciones públicas como el

---

<sup>201</sup> *Ibid* p. 69.

<sup>202</sup> *Ibid* p. 68.

<sup>203</sup> *Ibid* p. 15.

Banco de México, Nacional Financiera y del Banco Nacional Hipotecario y Urbano de Obras Públicas.

La totalidad de la inversión tanto de edificaciones terminadas como de edificaciones en proceso, en la etapa 1952 a 1958, fue de 91 millones 420 mil pesos, una cifra altamente considerable para un proyecto industrial en que el Estado Mexicano tuvo cifradas esperanzas para frenar la dependencia de la importación de bienes de capital, en rubros tan importantes del ramo metal mecánico (camiones, vehículos automotores, carros de ferrocarril y maquinaria textil), en los comienzos del siglo XXI, este conglomerado fabril se presenta como una ciudad fantasma, con naves abandonas, población desempleada y el éxodo de sus habitantes hacia otras regiones de la República y los Estados Unidos.

A manera de conclusión de este capítulo, debemos de señalar, que es un hecho que la inauguración de Ciudad Sahagún en la década de los cincuenta trajo aparejados diversos problemas de tipo organizacional, de infraestructura, desarrollo y recursos humanos. Todo ello debido al noviciado del proyecto, (primera ciudad industrial edificada desde cero). Situación que afectó también en el desarrollo de sus empresas. Este fue el caso de Dina-Fiat, compañía mixta de capital estatal y privado mexicano e italiano, dedicada a la fabricación de vehículos y transporte pesado diesel, el cual abordaremos en las siguientes páginas.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS HISTÓRICO DE LA EMPRESA DINA-FIAT

#### III.1. Antecedentes históricos, la industria automotriz en México (1925-1962)

Dentro del desarrollo histórico de la industria automotriz en México existen diversos periodos para su interpretación, por ejemplo, hasta el día de hoy, dicha periodicidad ha sido dividida, de acuerdo a Edgardo Lifschnitz y Arnulfo Arteaga, en tres etapas para su análisis o estudio, el primero va de 1925 con la instalación de la primera ensambladora, que fue la empresa estadounidense Ford Motor Company, hasta 1962, fecha esta última en la que se emitió el decreto de integración de la industria automotriz.<sup>204</sup>

La segunda, va precisamente de 1962 hasta la década de los ochenta, década en la que se instaura el modelo económico neoliberal, y se abren los mercados de México hacia el extranjero con el Acuerdo General Sobre Aranceles (GATT)<sup>205</sup> de 1986, y comienza la reconversión industrial.<sup>206</sup> Por último, la etapa que va de finales de los años ochenta hasta aproximadamente la entrada del siglo XXI, tiene como rasgo distintivo la exportación de grandes volúmenes de unidades.

Así pues, y de acuerdo a los intereses de nuestro objeto de estudio, únicamente tomaremos la primera etapa de la industria automotriz en México, que

---

<sup>204</sup> Dicho decreto fue orientado a la satisfacción del mercado interno, de allí que se incluyeron los siguientes aspectos: a) limitación de las importaciones de vehículos; b) limitación de importación de ensambles completos como motores y transmisiones; c) establecimiento de un 60% el contenido nacional mínimo para los vehículos fabricados en territorio nacional; d) limitación a un 40% de capital extranjero las inversiones en las plantas fabricantes de autopartes; e) establecimiento de un control de precios con el fin de contener las utilidades e incentivar a un incremento en la productividad.

<sup>205</sup> El GATT es un acuerdo intergubernamental o tratado multilateral de comercio que consigna derechos y obligaciones recíprocos en función de sus objetivos y principios. Es pues, ante todo, un tratado, convertido por la fuerza de las cosas en una organización que regula el comercio internacional y se propone reducir los obstáculos a los intercambios. Tomado de Malpica Luis *¿Qué es el GATT?*, Lamadrid, Ed. Grijalbo, México, 1987.

<sup>206</sup> La reconversión industrial se fue dando de manera paulatina en la década de los ochenta y principios de los noventa y consistió en una transformación tecnológica, empresarial y de cultura laboral que cambió el pensamiento industrial del país, ya que la mayor parte de empresas públicas o paraestatales fueron adquiridas por corporativos privados nacionales y transnacionales, de allí que sus productos debieron tener una mayor calidad, y por ende, se tuvieron que reestructurar las actividades productivas dentro de las empresas, para de esta forma poder ser competitivas en el mercado mundial.

es la del periodo de 1925 a 1962 (de ensamble), ya que es la que refleja los precedentes de instalación, inversión y construcción de vehículos y camiones, así como su contexto histórico con respecto a la puesta en marcha de la empresa Diesel Nacional (Dina-Fiat) en 1952 en Ciudad Sahagún, Hidalgo, como queda reflejado en el cuadro 8.

**Cuadro 8**  
**Empresas del sector automotriz entre 1925 y 1958**

EMPRESA	FECHA DE ESTABLECIMIENTO
1. - Ford Motor Company, S.A.	Junio de 1925
2.- Automotriz O´Farril, S.A	Mayo de 1935
3.- General Motors de México S. A de C.V.	Octubre de 1935
4.- Fábricas Auto-Mex, S.A.	Enero de 1939
5.- Automotriz de México, S.A	Septiembre de 1941
6.- Automotriz Lozano, S.A	Diciembre de 1944
7. - International Co. Of México S.A	Diciembre de 1944
8.- Equipos Automotrices, S.A	Enero de 1945
9.- Armadora Mexicana, S.A	Junio de 1945
10.- Willis Mexicana, S.A	Mayo de 1946
11.- Automóviles Ingleses, S.A	Noviembre de 1946
12.- Diesel Nacional, S.A Dina-Fiat*	Febrero de 1951 (firma de acuerdos de asistencia)
13.- Autos Packard, S.A	Mayo de 1951
14.- Studebaker Packard de México, S.A	Marzo de 1953
15.- Representaciones Delta, S.A de C.V	Junio de 1953
16.- Volkswagen Mexicana, S.A	Enero de 1954
17.- Planta Reo de México, S.A	Marzo de 1955
18.- Industria Automotriz, S.A	Noviembre de 1958

Fuente: Datos tomados de Orvañanos Lascurain Jorge, "Aspectos de la demanda y oferta automotriz", Tesis, ITAM, México, 1967.

\*Diesel Nacional fue la única empresa (en el periodo de 1925 a 1962) con capital público o estatal mayoritario, el resto de empresas de la anterior lista tuvieron capitales privados, tanto nacionales como extranjeros.

En este apartado conoceremos el desarrollo de la industria automotriz mexicana en su etapa previa, para comprender el contexto histórico en el que fue puesto en marcha el proyecto de Dina-Fiat. Como ya señalaba en líneas anteriores, la primera empresa internacional que se instaló en México fue la Ford Motor Company, que entró en operaciones el 23 de junio de 1925.

Ahora bien, hasta aquí cabe hacerse la siguiente pregunta ¿A qué se debió que esta trasnacional decidiera invertir en México en una época en la que apenas se estaba gestando la reconstrucción económica derivada de la lucha armada revolucionaria del periodo 1910-1917? Según Luis Zapata Ferrer, esto se debió principalmente a tres factores:

- 1.- Por un lado un diferencial de costos salariales sumamente ventajoso (mano de obra barata), particularmente importante en la etapa de ensamble por ser un proceso intensivo en mano de obra.
- 2.- Por otro lado la demanda creciente de vehículos privados y públicos y, finalmente.
- 3.- La puesta en marcha de políticas favorables a la inversión en esta industria.<sup>207</sup>

Con ello se dieron cauce a varias políticas de fomento al ramo automotriz, por ejemplo, estímulos a la producción de materias auxiliares y el mejoramiento y ampliación de carreteras mediante la Comisión Nacional de Caminos, así como la reducción del 50% de los impuestos a la importación de autopartes y material de ensamble. Además, esto se vio fortalecido mediante la conjunción de factores internos (costos, mercado y fomento público) y externos (desarrollo oligopolítico de Ford en Estados Unidos), que permitieron el inicio de la etapa de ensamble en México.<sup>208</sup> En la década de los treinta, el desarrollo económico general del país, así como el crecimiento de la industria petrolera, el establecimiento de talleres de servicio y estaciones de gasolina, impulsaron considerablemente la demanda de

---

<sup>207</sup> Zapata Ferrer, Luis Mario, "Industria y Política Industrial en México: El Caso de la Rama Automotriz", Tesis de licenciatura, Facultad de Economía, UNAM, 1990, pp. 48-49.

<sup>208</sup> *Ibid* p. 49.

automóviles, lo que llevó a la instalación de nuevas plantas ensambladoras,<sup>209</sup> las cuales fueron sobre todo de inversionistas extranjeros; ejemplo de ello son las diversas fábricas que se instalaron en nuestro país en la década de los treinta, y que fueron en palabras de Luis Mario Ferrer, las siguientes:

General Motors (1935), Chrysler-Fábricas Automex (1939), ambas norteamericanas, y Automotriz O´Farril (1935) con licencia alemana. Además, durante esos años, el número de vehículos de circulación aumentó de 96,000 a 150,000. Dicho aumento se debió también al incremento en las importaciones que representaban, en valor, el doble de lo aportado por las cuatro que operaban en el país.<sup>210</sup>

Hay que destacar que lo más importante para el periodo de los treinta fue el impulso que recibieron las empresas de autopartes y de servicios de reparación. Con respecto a las primeras, destacó la participación del capital nacional, el cual, al no enfrentar grandes impedimentos para ingresar en el mercado automotriz encontró amplio espacio de expansión, sobre todo, por los relativamente bajos requerimientos técnicos y las escalas reducidas de producción, que hacían costeable y competitiva la producción de radiadores, amortiguadores, baterías, equipo eléctrico, resortes de suspensión, bielas, entre otros; piezas que no tenían un diferencial de precio muy elevado en comparación con los internacionales.<sup>211</sup> Además, el gobierno elevó los índices de protección arancelaria sobre ciertas autopartes que comenzaron a producirse internamente y, al mismo tiempo, incrementó el financiamiento de la infraestructura industrial de la que destacó el impulso de la red carretera. En contraparte, en el primer lustro de los cuarenta y como consecuencia de la Gran Guerra, la producción interna y las importaciones se contrajeron considerablemente, al grado de que en 1945 la oferta total de vehículos era inferior a la registrada apenas cinco años antes. Como

---

<sup>209</sup> Wionczek Miguel, Gerardo M. Bueno y Jorge Eduardo Navarrete, *La Transferencia Internacional de Tecnología, El Caso de México*, Ed. FCE, México, 1988, p. 94.

<sup>210</sup> *Ibid* p. 50.

<sup>211</sup> *Ibid* p. 51.



consecuencia de ello, el crecimiento del parque vehicular fue mínimo y correspondió básicamente al segmento de camiones.<sup>212</sup>

Curiosamente en esos mismos años iniciaron operaciones cuatro nuevas ensambladoras, una extranjera (Internacional Harvester Co. 1944 dedicada a la producción de camiones) y tres con participación de capital privado nacional: Automotriz de México, S.A (1941); Automotriz Lozano, S.A (1944); y Equipos Automotrices, S.A (1945).<sup>213</sup> Estas empresas mexicanas únicamente fabricaban la carrocería, no los motores ni las refacciones propias para la terminación final del vehículo. A finales de 1945, según Luis Mario Ferrer

el parque vehicular contaba con 185,538 unidades, de las cuales el 61% correspondía a automóviles, el 7% a autobuses y el 32% a camiones. De 1925 a 1945 la tasa promedio anual de crecimiento del número de vehículos fue del 6.4% y en los segmentos de automóviles, autobuses y camiones del 5.3, 4.3 y el 10.5% respectivamente.<sup>214</sup>

Estos datos reflejan el crecimiento de la industria en México en el período de la Segunda Guerra Mundial, porque los camiones de carga son los que tuvieron la mayor demanda en el mercado del autotransporte, este transporte pesado era necesario para la circulación de materias primas y productos que generó la movilidad y la logística de la producción de las empresas. Aunque, cubrir esa demanda fue difícil debido a dos factores:

1. Conflicto internacional que frenó el comercio entre las naciones.
2. Las plantas ensambladoras mexicanas aún no contaban con un grado suficiente de tecnología para proporcionar esos productos a los potenciales clientes.

Será en la década de los cincuenta cuando se trató de frenar esa dependencia del exterior mediante la creación de una empresa estatal con asistencia tecnológica extranjera como fue Dina-Fiat.

A partir de 1946, la industria automotriz volvió a manifestar un desarrollo acelerado, recobrando su dinamismo al reactivarse la economía nacional y restablecerse el comercio internacional. El número de vehículos registrados entre

---

<sup>212</sup> *Ibid* p. 52.

<sup>213</sup> *Ibid* p. 53.

<sup>214</sup> *Ibid* p. 54.

1945 y 1950, creció a una tasa anual de 10.9%, muy superior a la registrada diez años antes que fue de 7.1%.<sup>215</sup> Lo que verdaderamente dio aliento a ese crecimiento fue atribuido a lo siguiente:

En 1947, el Gobierno Federal, con miras a acelerar el desarrollo de la industrialización en general, intervino una vez más, y estableció un sistema de cuotas de importación. Para ello, volvió a reducir los aranceles a la importación de partes y componentes, en comparación con las que se aplicaban a vehículos totalmente ensamblados, además de que hizo obligatoria la incorporación de ciertas partes nacionales relativamente sencillas. Esta intervención tuvo como efecto reducir en forma sustancial la importación de vehículos ensamblados y se tradujo en un nuevo impulso al ensamble en instalaciones mexicanas.<sup>216</sup>

Con ello, en el lapso que va de 1945 a 1950, la utilización de la capacidad instalada aumentó considerablemente, además se incrementó el número de firmas extranjeras: Willys Mexicana en 1946 (a mediados de los cincuenta se transformó en Vehículos Automotores Mexicanos, VAM) de procedencia norteamericana y, en noviembre de 1946, se estableció la empresa Automóviles Ingleses de Gran Bretaña.

En los años posteriores a la guerra aumentaron el número de empresas ensambladoras de vehículos, lo que dio como resultado eliminar las restricciones a la importación de vehículos totalmente ensamblados, pero se conservó el control del número de unidades por ensamblar y las importadas mediante cuotas.

A partir de la década de los cincuenta se estableció una política de control de precios. Para ello, el Comité de Importaciones Automotrices fijó varios criterios como: a) El diferencial de precios entre México y el país de origen; b) la preferencia de los consumidores (este punto hay que ponerlo en entredicho porque como veremos más adelante los estudios sobre preferencia de consumidores del mercado mexicano en el caso de Dina-Fiat fue deficiente); y c) la amplitud de la red de distribución y de servicio de las empresas ensambladoras.<sup>217</sup>

---

<sup>215</sup> *Ibid* p. 57.

<sup>216</sup> *Ibid* p. 94.

<sup>217</sup> *Ibid* p. 95.

Los años cincuenta representaron para la industria automotriz un avance relativo en términos cuantitativos, porque a finales de esa década estaban instaladas en México 19 empresas importadoras de vehículos y 12 empresas ensambladoras, fruto del aliento que brindó la Guerra de Corea. Algunas importadoras contrataban maquila de ensamble con empresas locales que contaban con las instalaciones necesarias, pues la mano de obra era más barata en México que en los países de origen de esas empresas, de ahí que la industria automotriz mexicana haya sido, para la época, altamente dependiente de la tecnología extranjera, o de transferencia de tecnología extranjera, ya que por lo general, los motores y las piezas con una mayor dificultad técnica llegaron de fuera, al igual que los técnicos. En nuestro país sólo se fabricaban las carrocerías.

De cualquier forma, y con toda esa serie de problemas, las empresas rebasaron las anteriores cifras, y esto se debió a la preocupación del Estado a entrar en una segunda etapa de sustitución de importaciones, en la cual los bienes de consumo duradero como los vehículos pudieran ensamblarse en México.

Las principales empresas de capital privado y público que abrieron sus puertas en esa década fueron: Diesel Nacional, Dina-Fiat (1951), Autos Packard (1951), Studebaker de México (1953), Representaciones Delta (1953), Promexa 1954 (la cual durante los años setenta tomó la denominación de Volkswagen Mexicana); Planta Kes de México (1955), Industria Automotriz (1958), Mexicana de Autobuses, MASA (1959), y Nissan (1961).<sup>218</sup>

En términos cuantitativos estas empresas ayudaron para que la producción pasara de 46,081 unidades en 1951 a 49,807 en 1960. Pero en términos cualitativos su importancia fue mayor debido a que se refieren al cambio en la composición de la producción a favor del segmento de camiones y a una diversificación en las marcas y modelos.

Es importante señalar como la política económica del Estado mexicano impulsó la necesidad de contar con una empresa pública que atendiera las necesidades de transportación de mercancías y de pasajeros (como por ejemplo está el fallido proyecto en la fabricación de motores de la empresa “Anáhuac”),

---

<sup>218</sup> Lifschitz, Edgardo, *El Complejo Automotor en América Latina*, Ed. UAM, México, 1986, p. 90.

para dar cauce al proyecto de industrialización. Los camiones de carga y pasajeros fueron una prioridad, prueba de ello son la creación de las empresas Diesel Nacional y Mexicana de Autobuses, pensadas para esos propósitos. Desafortunadamente, con todo y esos esfuerzos, y pese a que la industria local captó parte del mercado, ésta no registró altos ritmos de crecimiento ya que los sectores de mayores ingresos siguieron siendo los importadores de vehículos.<sup>219</sup>

A pesar de todo, en la década de los cincuenta hubo un repunte en lo que se conoce como industria automotriz auxiliar (autopartes), también existió un alza en producción y ventas en empresas nacionales de acumuladores, amortiguadores, arneses eléctricos, vidrios planos, asientos, herramientas de mano, muelles de hoja y radios, así como el 100% de las llantas y lámparas, cuya importación estuvo prohibida.

Por otra parte, la etapa terminal (líneas de montaje, vehículo terminado en línea final) seguía importando el 80% del valor de los insumos, lo que aunado a las importantes cantidades de vehículos completos que se adquirieron en el extranjero, seguían presionando fuertemente la balanza de pagos, situación que difiere en otros países latinoamericanos como Brasil y Argentina donde un mayor porcentaje de autopartes y piezas (hasta un 60%), fueron fabricados en esos países, redundando en una integración automotriz más madura y completa que el caso mexicano. En el siguiente cuadro (9) quedan explícitamente señalados los altos porcentajes de importación de materias primas y partes automotrices en 1950.

---

<sup>219</sup> *Ibid* p. 64.

## Cuadro 9

### Complejo sectorial automotor

**Porcentaje de materias primas extranjeras utilizadas en el proceso de construcción, ensamblaje y armado hacia 1950 en México**

ETAPA PRODUCTIVA	MATERIAS PRIMAS EXTRANJERAS
	MATERIA PRIMA TOTAL
Construcción, ensamble y armado de automóviles	80 %
Carrocerías en general	20 %
ETAPAS DE SERVICIO	
Talleres mecánicos dependientes de establecimientos industriales y comerciales	14,8 %
Reparación de autovehículos	54,5 %
Talleres mecánicos	13,5 %

Fuente: Censo Industrial (1950)

De esta forma, una década después, hacia 1960, las exportaciones eran casi inexistentes (40 millones de pesos) mientras que las compras de los insumos en el exterior requeridos en las etapas terminal y de autopartes, sumaban 1 096 millones de pesos, esto significaba un 20% de las importaciones industriales totales.<sup>220</sup>

Con ello, podemos decir que hacia principios de 1960 el parque automotriz nacional contó con 827 010 unidades, de las cuales el 58% fueron automóviles, el 3% autobuses y el 35% restante camiones de carga. Las importaciones cubrieron en ese mismo año el 43% del mercado nacional del total de vehículos (el 54% de automóviles y el 21% de camiones). El capital nacional de origen privado y público, se incorporó en la etapa de ensamble, sin lograr desplazar significativamente al capital extranjero que alcanzó una mayor diferenciación en cuanto a su procedencia, esto se debió a que los empresarios extranjeros del ramo automotriz, tanto de la etapa de autopartes como en la terminal, día a día se volvieron más rigurosos con los productos mexicanos, que aún acusaban serias dificultades tecnológicas y de calidad en sus productos, lo que a la postre dio como resultado que la mayor parte de capitales destinados a la industria

<sup>220</sup> *Ibid* p. 65.

automotriz procedieran de empresas y compañías del exterior.<sup>221</sup> A ello debemos de agregar la mentalidad del empresariado mexicano, poco proclive a invertir en educación y capacitación para generar procesos productivos y tecnológicos de altos estándares como los que se requieren en la industria automotriz y sí más inclinado a invertir en ramos o giros que le brinden ganancias inmediatas como es el sector terciario o de servicios: hoteles, centros comerciales, restaurantes o la renta y venta de inmuebles, inversiones en donde la especulación puede dejar enormes ganancias para sus inversionistas.<sup>222</sup>

Finalmente, si bien todos los factores y reglamentaciones que se promulgaron desde el inicio de la actividad en 1925 hasta el año de 1960, sirvieron en alguna medida para proteger a la industria de la competencia externa y favorecer su desarrollo, la intervención gubernamental hasta ese momento no tuvo un objetivo claro ni se tradujo en un plan explícito para el desenvolvimiento futuro de la industria, sino más bien se limitó a acciones esporádicas que no fueron diferentes a los lineamientos generales para la industrialización del país basados en la sustitución de importaciones, es decir, no hubo una política claramente diferenciada hacia el sector.<sup>223</sup> Dentro de esas acciones esporádicas, el Estado buscó frenar esa dependencia del sector automotriz con la creación de empresas públicas destinadas a promover tecnología y reducir el déficit en la balanza de pagos. Uno de los proyectos que intentó “mexicanizar” (integrar una mayor cantidad de partes y piezas automotrices construidas en México) al sector fue la empresa Diesel Nacional (DINA-FIAT), que contó con asistencia tecnológica italiana, la cual se dedicó a la producción de camiones con motor diesel, y posteriormente a la fabricación de automóviles. Ese fue un proyecto que en cerca de ocho años no cumplió con las expectativas que se tenían, y fracasaría en su intento por captar un mercado emergente y en crecimiento.

---

<sup>221</sup> Luhrs, Margarita, “Empresarios de la Industria Automotriz en México”, en Ricardo Pozas y Matilde Luna (coordinadores), *Las Empresas y Los Empresarios en el México Contemporáneo*, Ed. Enlace-Grijalbo, México, 1991. p. 210.

<sup>222</sup> *Ibid* p. 70.

<sup>223</sup> *Ibid* p. 68.

### **III.2. Primeros esbozos en la construcción de motores diesel en México, el caso de Motores y Maquinaria Anáhuac**

Antes de comenzar de lleno a desarrollar el análisis histórico de la empresa Dina-Fiat, debemos señalar como antecedente, que en materia de elaboración y construcción motriz, el Estado mexicano promovió a principios de la década de los cuarenta la instalación de una empresa fabricante de motores de combustión para frenar la dependencia de las importaciones de este producto, y cubrir una parte importante de las necesidades que el país tuvo en materia de transporte, sobre todo, de las empresas paraestatales que requirieron auto-transporte pesado para la movilidad de productos y materia prima, como fue el caso de Petróleos Mexicanos. Este primer esbozo fue Motores y Maquinaria Anáhuac.

Esta empresa fue creada por decreto del Presidente Manuel Ávila Camacho el 12 de octubre de 1944, pero no fue sino hasta el 19 de julio de 1947, bajo la presidencia de Miguel Alemán Valdés, que tomó título legal. Primeramente se autorizó a Petróleos Mexicanos una inversión de cinco millones de pesos para estudios preliminares e instalaciones experimentales relacionados con la futura fábrica de motores de combustión interna para el fomento de la industrialización del país. Además, en el proyecto participaron el señor Efraín Buenrostro, así como el ex presidente Lázaro Cárdenas como funcionario. El ingeniero Eduardo M. Wilson, señaló que el michoacano

deseando ayudar económicamente a cierto sector de exiliados políticos, determinó crear un establecimiento federal de asistencia social privada, amplia, que a la vez sirviera de instrumento de investigación industrial y diseño experimental, en la rama de motores de combustión interna, equipos de bombeo, tractores agrícolas y otras máquinas, con posibles futuros beneficios para la economía nacional.<sup>224</sup>

Para ello, el 21 de agosto de 1945 el presidente Ávila Camacho expidió el decreto No 1494, ordenando a la Secretaría de la Defensa Nacional, que pusiera a disposición de Petróleos Mexicanos los terrenos adyacentes al cuartel conocido como Ex Escuela de Tiro con superficie de 24,960 metros cuadrados, para

---

<sup>224</sup> Informe sobre Motores y Maquinaria "Anáhuac" diseñado por el ingeniero Eduardo. M Wilson. AGN, Grupo Documental Gonzalo Robles, Caja 65, exp 23.

establecer en ellos la fábrica de motores y maquinaria proyectada. Un año más tarde, el 26 de noviembre de 1946, por acuerdo presidencial, se ordenó a Petróleos Mexicanos celebrar contrato de fideicomiso con Nacional Financiera S.A. y entregarle 300,000 pesos para que esta última institución tomara a su cargo la continuidad de las inversiones y vigilara la realización de las obras en la forma en que lo estimara conveniente; sujetando los desembolsos del fideicomiso a la aprobación de Nacional Financiera y de los señores Francisco Cárdenas y José M. Argüelles. En otro acuerdo presidencial con la Secretaría de la Defensa Nacional, fechado el 30 de mayo de 1947, se ordena a dicha dependencia poner a disposición de Petróleos Mexicanos los terrenos situados al poniente de lo que fue el cuartel de artillería, que se conoce por Colonia de Los Artilleros con superficie de 18,450 metros cuadrados.<sup>225</sup>

Durante este periodo de estudio y experimentación se terminaron catorce motores en total, seis de cuatro cilindros, seis de seis cilindros y dos de ocho, se desembolsaron por concepto de materiales 1 141 298 pesos, o sea, 81 521 pesos por cada unidad. Finalmente, la constitución total de Motores y Maquinaria Anáhuac quedó plenamente establecida el 14 de julio de 1947. En acuerdo firmado por el Secretario de Hacienda, se comunicó a Nacional Financiera que el presidente había acordado la constitución de una sociedad anónima con un capital inicial de 11 millones de pesos. El informe sobre Motores y Maquinaria Anáhuac de Eduardo M. Wilson menciona que con ello se emprendería la construcción de

motores de combustión interna y de maquinaria destinada a la industrialización del país, así como a todas aquellas operaciones que tiendan directamente al logro de dicho objeto principal tales como: a) adquisición de materias necesarias o accesorios para la fabricación de dichos motores, b) el arrendamiento y adquisición de instalaciones, maquinarias, herramientas o accesorios destinados a tal fabricación, c) la compra y venta de bienes raíces indispensables para el objeto de la sociedad, tanto de fábricas y factorías, como bodegas, cobertizos y cualquier clase de bienes para la instalación o almacenamiento de los productos, d) la ejecución de todos los actos y la celebración de todos los

---

<sup>225</sup> AGN, Grupo Documental Gonzalo Robles, Caja 65, exp, 23, f. 3.



contratos necesarios o conexo a la realización de los objetos anteriormente mencionados.<sup>226</sup>

Para la conformación de la empresa se distribuyeron 1,100 acciones, con un valor de 10 mil pesos cada una, y fueron distribuidas de la siguiente forma: Nacional Financiera, 569 acciones; Petróleos Mexicanos 528; Feliciano García Ramos 1; Miguel Sánchez de Tagle 1. Mientras tanto, los cuadros gerenciales de la empresa recayeron en José Domingo Lavín, Gerente General; José Arguelles Leal, Subgerente; Manuel Vargas Solórzano, Subgerente, Francisco Cárdenas, Director Técnico. En cuanto al desempeño empresarial de Motores y Maquinaria Anáhuac, se puede decir que su andar fue efímero, con irregularidades y poca producción, en un periodo donde el Estado trató de alentar la producción de bienes de capital en proyectos de asociación con empresarios nacionales y extranjeros (dando lugar a la empresa mixta) y en otras mediante acuerdos de enseñanza técnica con empresas extranjeras. En el caso de Motores y Maquinaria Anáhuac, un estudio de la época revela que las limitaciones que dieron como consecuencia su fracaso se debieron principalmente a los siguientes factores:

- 1.- Ausencia de planeación recta y ponderada, técnica-industrial y financiera.
- 2.- Organización inadecuada, incompleta, confusa y defectuosa.
- 3.- La operación fue incosteable por:
  - a) Dirección inapropiada e ineficaz.
  - b) Supervisión muy débil y controles de producción insuficientes.
  - c) Local inapropiado.
  - d) Crecido personal en general y para operaciones específicas en particular.
  - e) Numerosas máquinas ociosas.
  - f) Excesivo desperdicio de material injustificado.
  - g) Desproporcionados gastos de venta.
  - h) Aplicación indebida de gastos indirectos.
  - i) Fuertes gastos improductivos.
- 4.- La administración no está adaptada a la naturaleza de la industria, es indefinida y poco enérgica, estimándose el nivel del elemento humano inferior al normal en esta rama de actividades.<sup>227</sup>

---

<sup>226</sup> AGN, Grupo Documental Gonzalo Robles, caja 65, exp, 23, f. 4.

<sup>227</sup> AGN, Grupo Documental Gonzalo Robles, caja 65, exp, 23, fs. 81 y 82.

A ello debemos de agregar que durante su breve existencia fue un intento netamente mexicano, tanto en capital, tecnología y producción, de ahí la dificultad para poder llevar a cabo tal empresa, en un país limitado hablando en términos tecnológicos, y apenas autosuficiente en bienes de consumo. Debido a ello hubo un intento en 1950 de colaboración técnica entre Motores Anáhuac con la Casa Alemana Deutz. Este se dio por intermediación del señor Luis Alamillo Flores, Director de Motores Anáhuac, y el ingeniero Ernest Maertens, Gerente de ventas de la Compañía Deutz de Colonia, Alemania. En dicha reunión, Maerstens redactó un memorándum, enviándolo a Antonio Bermúdez, Director general de Petróleos Mexicanos, y al Sr. Amorós, Subsecretario de la Presidencia de la República en el cual se precisaba ir asentando la posibilidad de aprovechar las instalaciones de la Cía. Anáhuac para la producción de motores, tractores y camiones que manufacturara la fábrica Deutz.

La empresa alemana propuso a la compañía mexicana lo siguiente:

1.-La Deutz ofrece conceder a Anáhuac licencia para manufacturar motores, tractores y camiones, proporcionando el personal técnico necesario, así como estudios, planos, dibujos, etc., a cambio de una regalía de 5% sobre el valor al salir de la fábrica de los productos que se manufacturarían bajo licencia Deutz, y el derecho de vender y distribuir dichos productos en la República, con libertad para traspasar ese derecho a la compañía que se organice con capital mexicano; 2.- Que la casa Deutz, tiene un verdadero interés en encontrar un refugio en México contra la posibilidad que Rusia invada algún día la zona occidental de Alemania. El ingeniero Maertens explicó el enorme beneficio que podía reportar a nuestro país el traslado a la ciudad de México de todo el acervo de información técnica, considerada como secretos industriales, de que disponen organizaciones como la casa Deutz, y que desean poner a salvo y en ejecución.<sup>228</sup>

Ahora bien, analizando la propuesta de la Casa Alemana Deutz hecha a Motores y Maquinaria Anáhuac, se puede observar en términos generales la necesidad imperiosa de esa empresa alemana por participar en México o en algún otro país del área latinoamericana. Por ejemplo, en el segundo punto hacen explícita una probable invasión rusa a Alemania Occidental, producto aun de la

---

<sup>228</sup> AGN, ramo Presidentes, Miguel Alemán, exp 364.1/1999, fs. 1 y 2.

inestabilidad política y económica que privaba en la Europa de la posguerra. Recuérdese la tensión que para la época se dio a nivel mundial con la Guerra Fría, y la volátil situación que se observó en algunas zonas fronterizas europeas, sobre todo entre la del Este con la Cortina de Hierro, y la del Oeste bajo influencia norteamericana y la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN). Ése fue también el caso de la mayor parte de empresas italianas y japonesas, que buscaron nuevos mercados donde invertir y transferir algunas de sus tecnologías, con sus propósitos y particularidades en cada caso, debido a la difícil situación de reconstrucción económica que prevaleció en la temprana posguerra con los países perdedores del conflicto.

Por ejemplo (y aquí es donde comienza el vínculo de Fiat con algunos sectores políticos y económicos de México), a la par de la propuesta de Deutz también llegó un proyecto similar de la empresa automotriz piemontesa, lo que propició una competencia entre estas dos compañías por participar en la asesoría y diseño de motores y construcción de camiones en el mercado emergente mexicano de finales de la década de los cuarenta y principios de los cincuenta. De ahí que el Director de Motores Anáhuac, el señor Luis Alamillo, que pugnaba por un acuerdo con Deutz señalara que

Un grupo de personas ha preparado otro proyecto, también relacionado con Anáhuac, para la producción de motores y camiones Fiat italianos [y menciona]. Sin conocer con detalle la propuesta Fiat y basándome solamente en la información que ha traslucido al público, ésta consiste en la formación de una compañía con capital de 50 millones de pesos, aportando nuestro gobierno a Anáhuac a cambio de 20 millones de pesos en sesiones de la compañía, con el compromiso de que la Nacional Financiera adquiera más tarde 50 millones de pesos en bonos de la misma compañía, seguramente para gastos de operación.<sup>229</sup>

El mismo director de Motores y Maquinaria Anáhuac, Luis Alamillo agrega que

---

<sup>229</sup> AGN, ramo Presidentes, Miguel Alemán, exp 364.1/1999, fs. 2 y 3.

sin dejar de reconocer que la propuesta Fiat, es decir, la manufactura de motores y camiones Fiat, es incuestionablemente una solución mejor para Anáhuac que ninguna producción organizada, como es el caso ahora, deseo llamar la atención del señor Presidente Miguel Alemán, sobre la decisiva ventaja para nuestro país de preferir la oferta Deutz, que significa producción efectiva, y no promesas, de artículos que actualmente importa nuestro país por muchos millones de dólares; así como la indiscutible superioridad de la técnica mecánica alemana sobre la relativa incipiente de Italia, y el hecho también indiscutible, de que mientras el público consumidor de México recibiría con los brazos abiertos los productos Deutz (actualmente funcionan en nuestro país más de 5,000 motores Deutz instalados desde antes de la guerra) seguramente no daría igual acogida a los mismos productos que eventualmente, si acaso, conseguirían fabricarse bajo la técnica Fiat.<sup>230</sup>

De esa manera Luis Alamillo argumenta las ventajas y preferencias de realizar un contrato de asistencia técnica con los alemanes de la Deutz, señalando la tradición y superioridad tecnológica en materia de motores diesel de los germanos sobre la incipiente tecnología italiana (y añadiendo proféticamente, la pobre recepción que tendrá la Fiat en México, como efectivamente sucedió como veremos más adelante). Además, el funcionario señala, que si bien, por una parte, la casa Fiat goza de un moderado crédito en Europa, como productores de coches y camiones, de igual forma “no sabemos que tenga la suficiente experiencia, ni crédito internacional en materia de motores o para tractores, en los que la fama de la marca Deutz es mundialmente reconocida.”<sup>231</sup> En ese sentido, el supuesto prestigio de los alemanes en la elaboración de motores fue motivo suficiente para el director de motores Anáhuac para inclinarse por la asistencia técnica con los alemanes y no con los italianos, y concluye en su informe que

sería una lástima que nuestro gobierno tuviera que desperdiciar la propuesta Deutz. Si desgraciadamente fuera ya demasiado tarde por encontrarse ya terminado el convenio con el grupo Fiat, seguramente podría nuestro gobierno asignarle al proyecto Fiat otros terrenos y contribuir, si se juzga comercialmente económico con los veinte millones que se proponen como participación de la Nacional Financiera en el capital social de la Compañía, dedicándole exclusivamente a los

---

<sup>230</sup> AGN, ramo Presidentes, Miguel Alemán, exp, 364.1/1999, f. 3.

<sup>231</sup> AGN, Ramo Presidentes, Miguel Alemán, exp, 364.1/1999, f. 4.

productos que conoce mejor, coches y camiones, y en tal caso aceptar para Anáhuac la oferta Deutz que garantiza la producción de motores, tractores agrícolas y camiones pesados.<sup>232</sup>

Pero, esa propuesta de la Casa Deutz no tuvo cabida, tal vez por los intereses políticos y económicos del momento (Alamillo fue un declarado henriquista, enemigo político, al final del sexenio, de Miguel Alemán Valdés y del sector conservador del PRI) que llevaron a la concreción del otro proyecto (el de la automotriz italiana Fiat), el cual contó en todo momento con la ayuda del empresario de origen italiano Bruno Pagliai (amigo de Miguel Alemán Valdés) como promotor e intermediario con las autoridades mexicanas para la firma de los acuerdos de asistencia tecnológica con aquella empresa europea, lo que a la postre se traduciría en la puesta en marcha del proyecto Dina-Fiat en Ciudad Sahagún, Hidalgo.

### **III.3. El acuerdo de FIAT con el gobierno de México y el intermediarismo de Bruno Pagliai**

Es probable que los acuerdos de asistencia tecnológica e inversión con Fiat se hayan dado antes de que la propuesta de la casa Deutz, su representante Maerstens y de su promotor Luis Alamillo, porque desde la década de los treinta el empresario ítalo-estadounidense Bruno Pagliai había llegado a México a incursionar en diversos negocios como son las apuestas en las carreras de caballos y la participación en la construcción del hipódromo de las Américas en la Ciudad de México, realizando inversiones posteriores en la industria del acero en Tubos y Aceros de México S.A. (1952-1954). A este empresario, junto con otros de la época, se le puede adscribir dentro de una nueva pléyade de hombres de negocios surgidos de la industrialización de los años cuarenta del siglo XX, producto del puente entre la Segunda Guerra Mundial y la posguerra. Alan Riding lo define de la siguiente forma:

---

<sup>232</sup> AGN, Ramo Presidentes, Miguel Alemán, exp, 364.1/1999, f. 5.

Coincidentemente, el auge de la posguerra creó una clase de magnates mexicanos totalmente nueva: industriales y banqueros enérgicos y ambiciosos que serían conocidos como los Rockefeller, Mellon y Paley de México. El sector privado en general, aun parecía dominado por la mentalidad del peso rápido, buscando utilidades fáciles bajo la sombra proteccionista del Estado. Pero las figuras dominantes eran hombres que se habían hecho a sí mismos y que, al tiempo que se dedicaban a amasar fortunas, también fueron constructores del país y ayudaron a integrarlo. Nombres como Carlos Trouyet, Bruno Pagliai, Antonio Ruiz Galindo y Enrique Ballesteros, pasaron a simbolizar a la clase industrial emergente.<sup>233</sup>

En una breve descripción biográfica podemos decir que Bruno Pagliai<sup>234</sup> nació en Módena, Italia, en julio de 1902, emigró tempranamente a Francia y de ahí a los Estados Unidos, donde adoptó la nacionalidad estadounidense. En este país trabajó en el Departamento de Bienes Raíces y luego se trasladó a Hollywood, California. A partir de ese momento hizo constantes viajes a México en promoción de actividades turísticas. Daniel Toledo y Francisco Zapata señalan que este personaje tuvo como rasgo distintivo, el ser un empresario tenaz y emprendedor.<sup>235</sup> Como hombre de negocios incursionó inicialmente en una gran variedad de ellos: turísticos, hoteleros, de juegos y fraccionamientos, donde la relación con el gobierno se hace necesaria. Uno de los primeros negocios en México fue la concesión de un casino y un hipódromo en Aguascalientes, además de un hotel y un fraccionamiento en Ensenada, Baja California. Fue precisamente en esos negocios donde comenzó a tejer sus redes con el poder económico y político de México.

---

<sup>233</sup> Riding, Alan, *Vecinos Distantes*, Ed. Planeta, México, 1985, p. 80.

<sup>234</sup> Bruno Pagliai, de manera conjunta con empresarios como Aníbal Iturbe, Jorge Larrea, Bernardo Quintana Arrijoja, Camilo Garza Sada, Carlos Trouyet, Romulo O'Farril, Carlos Prieto y Juan Sánchez Navarro, dieron vida al proyecto de crear el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios en el año de 1962. Una exclusiva agrupación de dueños y altos ejecutivos de las grandes empresas nacionales y extranjeras con actividades en el país, para promover a México, en el exterior como lugar confiable para las inversiones, y sobre todo, como un instancia de mediación entre los ricos empresarios, el Estado y la sociedad civil. Para un análisis profundo sobre esta asociación véase la obra de Marcela Briz Garizurieta titulada *El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios: Surgimiento y Consolidación*, Ed. UNAM, México, 2002.

<sup>235</sup> Toledo Beltrán, Daniel, Francisco Zapata, *Acero y Estado, Una Historia de la Industria Siderúrgica Integrada en México*, Tomo I, Ed. UAM, México, 1999, p. 222.

A partir de ahí, Bruno Pagliai disfrutó de la amistad de todos los presidentes de México, desde Abelardo Rodríguez hasta Gustavo Díaz Ordaz. Toledo y Zapata mencionan en tono halagador que la amistad y los acuerdos logrados con esos jefes de Estado fueron producto de “su arrolladora personalidad y simpatía, su capacidad, generosidad, honestidad y creatividad”.<sup>236</sup> En su vida empresarial, Pagliai logró formar aproximadamente unas 28 empresas de capital mixto. Pero de entre todas las amistades con los presidentes mexicanos que corren de 1933 a 1970, con la que tuvo mayor peso fue con el presidente Miguel Alemán Valdés, a quién apoyó durante su campaña presidencial con un millón de pesos,<sup>237</sup> y fue precisamente en esa relación de amistad donde se logró concretar el acuerdo de asistencia tecnológica con la Fiat turinesa, debido a los orígenes italianos de Pagliai, el cual se entrevistó en varias ocasiones con el director de esa empresa, Doménico Valetta, quién le expresó sus deseos de incursionar en un proyecto allende el Atlántico, en una época en la cual la Italia posbélica acusaba serias dificultades económicas, además, con la derrota fascista,<sup>238</sup> muchas de esas compañías debieron reubicar sus capitales,<sup>239</sup> sobre todo en Argentina y México.

Debido a ello, varias compañías de aquel país llegaron a América a realizar inversiones y negocios. En ese sentido, Pagliai justificó la introducción de la Fiat en México en una carta señalando a Miguel Alemán Valdés lo siguiente: “No hay duda de que el establecimiento de esta industria en el país redundará en beneficios económicos de magna importancia y constituirá otro paso de su atinada administración para crear una verdadera industria mecánica que todavía no existe”.<sup>240</sup> Gonzalo Robles señala que Pagliai de manera conjunta con el ex

---

<sup>236</sup> *Ibid* p. 223.

<sup>237</sup> Niblo, R, Stephen, *México en los cuarenta, modernidad y corrupción*, Ed. Océano, México, 1999, p. 150.

<sup>238</sup> En ese sentido, la automotriz FIAT contó en todo momento en Italia con el apoyo de Benito Mussolini, ya que esa empresa dotó de material motriz y bélico a la Italia fascista desde el ascenso al poder del dictador hasta el término de la Segunda Guerra Mundial. Por su parte, Mussolini compensó al propietario de la FIAT, Giovanni Agnelli, mediante una buena publicidad hacia los productos FIAT, así como con todo tipo de recompensas monetarias. Para un entendimiento particular de los orígenes y desarrollo histórico de la empresa turinesa FIAT véase la obra de David S. Landes titulada *Dinastías, Fortunas y Desdichas de las Grandes Familias de Negocios*, Ed. Crítica, Barcelona, 2006.

<sup>239</sup> *Ibid* p. 224.

<sup>240</sup> AGN, Ramo Presidentes, Miguel Alemán, exp, 364.1/1999.

secretario de Hacienda, Luis Montes de Oca, fueron mostrando el proyecto de la Fiat al presidente Alemán Valdés:

Bruno Pagliai, (empresario de la iniciativa privada) y el señor Montes de Oca (tres veces ministro de gabinete salió del gobierno para formar el Banco Internacional de la Iniciativa Privada) [y juntos] presentaron al presidente de la República Miguel Alemán un memorándum del proyecto para la creación de una industria con participación estatal para fabricar camiones pesados con motores de combustible diesel, Bruno Pagliai, de origen italiano, fue quién más promovió la fundación de una nueva empresa, él tenía contactos con la firma automotriz italiana Fiat, la segunda en importancia de Europa. El proyecto se presentó cuando México tenía como una de sus tesis políticas impulsar a la industria por medio de la participación estatal a través de créditos e inversiones de Nacional Financiera.<sup>241</sup>

En una carta que data del 2 de agosto de 1950, Bruno Pagliai informó al Presidente sobre la conclusión de un primer estudio que la Fiat realizó con el objeto de participar en la fábrica de Motores Anáhuac:

El doctor Aurelio Peccei, alto funcionario de la Fiat, junto con otros dos ingenieros, están por terminar el estudio relacionado con la formación, aquí, de un grupo de capital privado mexicano que asociado con Fiat tomará la fábrica de Anáhuac con el objeto de fabricar en México camiones y tractores con motor diesel. Tengo conocimiento de que usted está al corriente de las discusiones que se están llevando a cabo sobre el particular. De ser posible, quisiera que antes de que regresara a Italia, a fines de la semana entrante, el Dr. Peccei, tuviera usted la gentileza de recibirnos pues yo desearía explicarle personalmente el programa que tenemos proyectado llevar a cabo, siempre y cuando la Secretaria de Hacienda y Petróleos Mexicanos estén de acuerdo.<sup>242</sup>

De acuerdo a lo anterior se puede inferir que el grupo que pugnó por la propuesta de Fiat para suscribir el acuerdo de inversión con Motores Anáhuac era un grupo mucho más fuerte que el de Deutz, que fue apoyado básicamente por el director Luis Alamillo, quien simplemente era un funcionario. El grupo que apoyó a

---

<sup>241</sup> Echevarría, María Esther, María de la Luz Sela y Patricia Torres Mejía, "Antropología Social en el Centro Industrial de Ciudad Sahagún", Tesis de Licenciatura, Universidad Iberoamericana, México, 1975, p. 95.

<sup>242</sup> AGN, Ramo Presidentes, Miguel Alemán, exp, 364.1/1999.



la Fiat estuvo encabezado por el empresario Bruno Pagliai, amigo y confidente del presidente Miguel Alemán Valdés. De esa forma se llevaron a cabo, a partir de agosto de 1950 en adelante, los estudios y consiguientes acuerdos con la firma italiana, mientras que la Deutz alemana quedó fuera de cualquier acuerdo de inversión y asistencia tecnológica con el gobierno y los empresarios mexicanos. Una vez que los estudios quedaron concluidos en el lapso de agosto a diciembre de 1950, se firmó el contrato de asistencia técnica italo-mexicana (16 de febrero de 1951). Posteriormente, los funcionarios del gobierno mexicano formaron una comisión y, de manera conjunta con los representantes de la empresa Fiat, llevaron a cabo reuniones en Turín (la casa sede de la compañía). Ahí los representantes mexicanos analizaron, entre abril y mayo de 1951, los procesos técnicos y de producción para la elaboración de motores, camiones y automóviles, con el objetivo de ir especificando el tipo de materiales, productos y diseños que fueran más convenientes para elaborar en México, de acuerdo a las necesidades de la industrialización nacional. Esta comisión estuvo conformada por Ángel Carrillo Flores, Gonzalo Robles y Rodrigo Gómez (funcionarios públicos que participaron en la mayor parte de los proyectos industriales realizados entre los cuarenta y cincuenta del siglo XX). La misión principal del organismo fue informar al Presidente de la República los pormenores de la visita a la planta de Fiat en Turín en lo referente a los procesos productivos y a los modelos de motores y camiones necesarios para la fábrica que se instalaría en el país. Además se precisaba que

la misión desde su llegada a Turín había consistido principalmente en una visita a las plantas de Fiat para adquirir una idea principalmente de los elementos que forman este sistema de industrias integrado. En esta visita se incluyó naturalmente la del SPA, planta donde se fabrican camiones 680-N, que se trata de fabricar en México y otro modelo de camión más chico y tractores. Posteriormente se insistió en la visita sistemática por los miembros de la misión a esta planta, dedicando un día en ella a cada uno de los procesos o líneas de producción. [Además] se proyecta que se estudien y analicen con detalle esos procesos.<sup>243</sup>

---

<sup>243</sup> AGN, Grupo Documental Gonzalo Robles, caja, 65, exp, 25, f. 3.

Efectivamente, lo que más interesó a la comisión que visitó Turín fue el análisis y estudio de los productos ahí elaborados, con especial énfasis en los que se pretendían fabricar en México. Además, estos enviados no solamente tuvieron la misión de realizar la visita a la planta de Fiat, sino también la de analizar otras ramas industriales de interés para México. Al respecto, en el informe de la comisión se desprende lo siguiente:

La comisión ha alternado las actividades específicas relacionadas con el problema de la planta de camiones, con la inscripción de otras industrias que aunque pudieran ser extrañas a este proyecto, se destacan por tener importancia principal en Italia, y por ser de interés para el desarrollo industrial de México, así se ha visitado y se va visitar las explotaciones de azufre y mármol, plantas de celulosa, rayón y lanas artificiales, fábricas de tubería sin costura, fundiciones de aluminio, fábricas de máquinas de escribir y de coser.<sup>244</sup>

El proceso de industrialización que se gestó durante el sexenio de Alemán Valdés,<sup>245</sup> generó el interés por explorar y estudiar otros procesos y ramas industriales que podían ayudar a la industrialización mexicana, y de manera personal al propio Presidente. De acuerdo a la anterior información es importante destacar la necesidad del gobierno de incursionar decididamente en la industria metal mecánica y en la de bienes de capital. Por ello, en esta visita a la Fiat también se concretaron otros proyectos, por ejemplo, el de una fábrica de tuberías sin costura, que un año después (1952), el mismo Bruno Pagliai fundó con el nombre de Tubos de Acero de México S.A. Aquí contó con la participación del grupo italiano Techint, esa empresa tuvo en la Argentina una mayor participación a través del grupo Dalmine en donde se construyeron oleoductos para la extracción de crudo argentino de las provincias del sur de aquel país.<sup>246</sup>

---

<sup>244</sup> AGN, Grupo Documental Gonzalo Robles, caja, 65, exp, 25, f. 4.

<sup>245</sup> Miguel Alemán Valdés participó de manera directa en diversos proyectos industriales y de bienes raíces, y muchas de sus acciones en varias empresas se dieron a través de prestanombres, por ejemplo, los casos de su secretario particular Jorge Viesca Palma y su abogado personal Enrique Parra. En compañías donde al parecer tuvo una participación importante fueron: Tubos y Aceros de México, Herramientas de Acero, Siderúrgica Tamsa, D.M Nacional, y Ferro Enamel de México. Tomado de Niblo, Stephen, *México en los cuarenta: modernidad y corrupción*, Ed. Océano, México, 1999, pp. 185-186.

<sup>246</sup> AGN, Grupo Documental Gonzalo Robles, caja, 65, exp, 25, f. 39.

Lo que más interesó a los funcionarios mexicanos (aparte del proyecto para la fabricación de camiones diesel), fue elaborar en México tubos sin costura para aminorar la importación de éstos y generar un mayor crecimiento y desarrollo en Petróleos Mexicanos. El proyecto mexicano, o mejor dicho el anteproyecto inicial “consideró dos líneas o trenes de producción, una para un tubo de 7 pulgadas y otra de 7 a 13 pulgadas”.<sup>247</sup> Por ello, mediante el acuerdo de México e Italia, Bruno Pagliai fue autorizado para realizar las compras en aquel país, referentes a materiales y equipo necesarios para el funcionamiento de la empresa mixta. Por ejemplo, en la siguiente carta el secretario particular de la Presidencia, Rogerio de la Selva, le hace explícita la información al director de Petróleos Mexicanos, Antonio J. Bermúdez, sobre el nombramiento de Bruno Pagliai como coordinador de las compras de equipo en Italia, lo que demuestra el peso político y económico de este personaje durante el sexenio alemanista:

Le remito, de acuerdo con lo ofrecido, una copia simple del convenio celebrado entre el Gobierno de Italia y Petróleos Mexicanos. Le suplico que conforme a lo autorizado por el Sr. Presidente de la República, tenga la bondad de preparar el nombramiento del Sr. Bruno Pagliai, como coordinador para las compras de equipo y materiales que deban hacerse en Italia.<sup>248</sup>

Esas compras, que se efectuaron en el acuerdo italo-mexicano fueron: tubería para Petróleos Mexicanos, maquinaria para los Astilleros de Veracruz, maquinaria para la fábrica Diesel Nacional, camiones para transporte, camiones tanque para distribuir petróleo, motores para barcos, equipos de ferrocarril y remolcadores.<sup>249</sup> Además, el acuerdo entre México e Italia logró atraer a técnicos especializados de aquel país en cuestiones de industria del acero y automotriz, como fue el caso de la visita en 1952 de Roberto Einaudi y Doménico Tacconne, como queda constatado en el siguiente documento del secretario de la Presidencia el Lic. Rogerio de la Selva al Presidente Miguel Alemán Valdés

---

<sup>247</sup> AGN, Grupo Documental Gonzalo Robles, caja, 65, exp, 25. f. 41.

<sup>248</sup> AGN, Ramo Presidentes, Miguel Alemán, exp, 272.4/12642.

<sup>249</sup> AGN, Ramo Presidentes, Miguel Alemán, exp, 272.4/12642.

El lunes 28 de abril llega el Ing. Roberto Einaudi para una visita de una semana. El ingeniero Einaudi es hijo del Presidente de la República italiana, quién es reconocido como uno de los grandes economistas del mundo, su hijo Roberto Einaudi, es también un gran técnico y pertenece al grupo de técnicos que van a construir la fábrica de tubos de México. De ser posible el Ing. Einaudi desearía presentar sus respetos al Sr. Presidente Miguel Alemán después de su llegada el 28 de abril, su único compromiso es el miércoles 30 a las 5.00 pm, en una junta del Consejo de la Fábrica de Tubos. También se encuentra aquí el ingeniero Tacconne, jefe de toda la sección siderúrgica de la Fiat, y es considerado como uno de los mejores especialistas europeos en este campo. Asimismo, el ingeniero Tacconne desearía presentar sus respetos al Sr. Presidente Miguel Alemán.

Es evidente el papel central de Bruno Pagliai en la intermediación para la firma del convenio de asistencia tecnológica con la Fiat, además de los acuerdos con otras empresas italianas como Techint y Dalmine (italo-argentina), y la llegada de técnicos y gente especializada para los distintos proyectos industriales. Todo esto con el visto bueno de su confidente y amigo el presidente Alemán Valdés. Con ello, la visita que la comisión mexicana realizó a las plantas de Fiat en Turín, sirvió para eliminar las últimas dudas sobre el acuerdo firmado desde febrero de ese año referente a la asistencia técnica italiana para la fabricación de motores diesel en México.

Pero, el acuerdo de asistencia tecnológica fue sólo una parte para consolidar el proyecto sobre la construcción de camiones y motores diesel. Faltaba ver el sitio donde se fabricarían dichos productos, ya que el plan inicial de diseño y elaboración motriz que se estaba gestionado para las instalaciones de Motores Anáhuac no se concretaría, razón por la cual se buscarían a lo largo de todo el año de 1951 diversos espacios para la construcción de una planta en la cual se iniciarían los trabajos desde cero. Al mismo tiempo, se tuvo que crear una nueva empresa, ubicar su establecimiento, dotarla de nombre, y designar a los responsables de ella, así como contratar a los trabajadores que realizarían el ensamblaje de camiones, y posteriormente otros vehículos.

### III.4. Fundación y edificación de Dina-Fiat

Con el desarrollo industrial, y la consiguiente construcción de infraestructura carretera se debió promover el aumento proporcional de las unidades de transporte, y evitar con ello, los perjuicios que la importación ocasionaba a la economía nacional. Bajo esta premisa y razonamiento se llegó a la idea de producir en México vehículos pesados con motor diesel,<sup>250</sup> y así, esta idea fue tomando forma, bajo el respaldo de un equipo de funcionarios, empresarios y técnicos que buscaron las opciones para llevar a cabo la meta.

El plan original fue fabricar esta clase de vehículos, aprovechando los recursos naturales y humanos existentes en México a principios de los cincuenta, bajo la supervisión y asesoramiento de una empresa que tecnológicamente pudiese dotar de esos conocimientos a los trabajadores nativos. Con ello, se pretendió cumplir con dos objetivos bien específicos: el primero, la formación de un equipo de obreros y técnicos mexicanos capaces de diseñar y producir equipos industriales; y segundo, disminuir sensiblemente la importación de esos artículos con el consiguiente beneficio del equilibrio de la balanza de pagos. Para esto fue menester, para seguir adelante con el proceso de industrialización mexicano constituir un proyecto de asistencia tecnológica para tales fines, y con ello, fabricar motores y camiones diesel.

La empresa que pretendió cumplir con esos objetivos se llamó Diesel Nacional (DINA), y tomó título legal el día 28 de julio de 1951, con escritura pública No. 538, otorgada ante notario público del Distrito Federal. El gobierno decidió la creación de esa compañía con el carácter de empresa de participación estatal mayoritaria con la inclusión mínima de capital privado mexicano e italiano (sociedad mixta).

El objetivo del gobierno con la creación de Diesel Nacional fue a *grosso modo* promover el desarrollo industrial de áreas prioritarias, que habían sido desarrolladas insuficientemente por la iniciativa privada. Al mismo tiempo, se

---

<sup>250</sup> El motor diesel, llamado también motor de ignición por compresión recibe su nombre del doctor Rudolf Diesel, quién patentó un motor del tipo de ignición por compresión en Alemania en 1893. El motor diesel tiene, desde el punto de vista técnico, la ventaja de proveer eficiencia a un costo relativamente menor, respecto al motor gasolina. Sobre todo el transporte pesado, que no requiere adquirir grandes velocidades, sino tener capacidad de arrastre. Tomado de [misena.edu.co](http://misena.edu.co)

quisieron asegurar eslabonamientos industriales fundamentales para propiciar un equilibrio en el crecimiento de la planta productiva nacional y fomentar, adicionalmente, la generación de empleos y el desarrollo regional; así como la promoción del sector de bienes de capital y de consumo duradero.<sup>251</sup>

La inversión inicial de la empresa fue de 75 millones de pesos, 78 % suscrito por el gobierno federal, un 8 % por la empresa Fiat (porcentaje que se le otorgó en pago por la asistencia tecnológica), y el 14 % restante por inversionistas mexicanos (entre los que figuran los empresarios Bruno Pagliai y Antonio Ruiz Galindo, así como el ex secretario de Hacienda Luis Montes de Oca), véase cuadro 10.

**Cuadro 10**  
**Accionistas de Dina-Fiat y su porcentaje de participación en millones**

ACCIONISTAS	PORCENTAJE EN MILLONES DE PESOS
Gobierno Federal (representado por Nacional Financiera)	58 500 000
Fiat (representado por Antonio Peccei)	6 000 000
Bruno Pagliai	5 000 000
Lorenzo Cué	1 125 000
Gonzalo Lavín	1 125 000
Antonio Ruíz Galindo	1 000 000
Hugo Salinas	1 000 000
Gustavo Zepeda Carranza	500 000
Luis Montes de Oca	500 000
Pedro Calderón	250 000
<b>Total de la inversión</b>	<b>75 000 000</b>

Fuente: Elaboración propia con datos tomados del acta constitutiva de Diesel Nacional, AGN, Fondo Diesel Nacional, Gerencia de Tesorería, caja 103, exp. 1.

<sup>251</sup> AGN, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Administración, caja. 21.

Además, mediante contrato, la Fiat se comprometió a permitir el uso de sus modelos, especialmente del motor 682 N, que se utilizó para tractores, autobuses foráneos y camiones de carga, y a proporcionar la asistencia para el entrenamiento de técnicos y obreros mexicanos, que necesitó la industria naciente, y que incluyó la formulación de los proyectos iniciales. Por la otra parte, Diesel Nacional se obligó a ceder una proporción de sus acciones en beneficio de la compañía italiana, sin mengua del pago de las regalías correspondientes al uso de sus patentes. Los objetivos o atribuciones de la empresa al constituirse fueron según el acta constitutiva las siguientes:

I. La producción, fabricación y ensamble de camiones, tractores y vehículos en general, según el principio “diesel”; II. La fabricación de motores “diesel” para los vehículos antes mencionados y para usos industriales y agrícolas; III. La fabricación de accesorios, partes sueltas y piezas de repuesto de los vehículos y motores a que se refieren los párrafos anteriores; IV. La producción, fabricación y ensamble de cualquier otro tipo de vehículos y motores automotrices; V. La distribución y venta de los vehículos y motores a que se refieren los incisos anteriores y el servicio de reparación y reacondicionamiento de los mismos.<sup>252</sup>

Después de la firma del acta constitutiva se procedió a realizar los estudios de ubicación para la construcción de Diesel Nacional (fotografía 3), ya que el proyecto de ubicarla en la Ciudad de México, en los talleres de Maquinaria Anáhuac, ya había sido desechado. Tal situación coincidió con la creación de Ciudad Sahagún, lo que dio pie a la construcción de las instalaciones industriales de la planta de Diesel Nacional en el Valle de Irolo, Hidalgo, aunque la producción comenzó a rendir frutos el día 6 de enero de 1955, debido a la ya mencionada edificación de la planta, la instalación de la maquinaria, las pruebas necesarias para el funcionamiento del equipo, así como el diseño de los motores y el montaje de las unidades. La decisión de la ubicación de esta empresa no fue seleccionada por los italianos de la Fiat, sino por el subdirector del Banco de México y Consejero Delegado de Diesel Nacional, Rodrigo Gómez, de manera conjunta con asesores

---

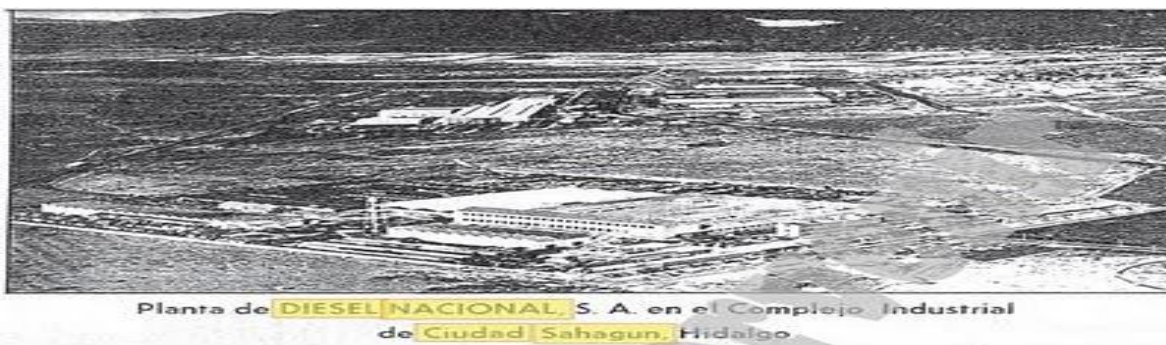
<sup>252</sup> AGN, Fondo Diesel Nacional, Oficina de Difusión, caja. 4.

de instituciones como Nacional Financiera y la Secretaría de Hacienda. A pesar de que a ello se opusieron personajes como el ingeniero Gonzalo Robles y Víctor Manuel Villaseñor, quienes consideraron que era más pertinente ubicar la nueva empresa en la capital del estado de Hidalgo, Pachuca, ya que para estos hombres:

El construir una ciudad industrial implicaba una inversión innecesaria de varios centenares de millones de pesos en beneficio de un reducido grupo de campesinos (no es de acuerdo con tales procedimientos como puede resolverse el problema agrario) en lugar de fortalecer económicamente a alguna de las ciudades ya existentes.<sup>253</sup>

### Fotografía 3

#### Vista de la planta industrial de Diesel Nacional en Ciudad Sahagún



Fuente: retrobuses.blogspot.com

Pese a esos comentarios, la puesta en marcha del proyecto de Dina-Fiat en la Ciudad Industrial Sahagún se concretó. En cuanto al diseño y elementos de la construcción de la fábrica, estos fueron decididos por los italianos, por ejemplo, en la planeación y construcción de Diesel Nacional se siguieron los parámetros y especificaciones de los técnicos e ingenieros de aquel país. En 1951, un año antes del comienzo de la construcción de la empresa, se habían dado algunos señalamientos del diseño arquitectónico en las juntas que celebraron la comisión mexicana y los representantes de la Fiat en Turín. Entre las especificaciones

<sup>253</sup> Villaseñor, Víctor Manuel, *Memorias de un Hombre de Izquierda, II*, Ed. Grijalbo, México, 1977, p. 203.



técnicas para la construcción de la empresa que se instaló en Ciudad Sahagún y de acuerdo al estudio de los técnicos italianos de la Fiat, se encuentran las siguientes:

Se decidió desde luego que la fábrica de México tendrá estructura de acero en lugar de concreto. Uno de los temas de discusión, quizás el más importante, es el de la separación, más económica, de las columnas en la fábrica, que permita el mejor acomodo de las máquinas y de la circulación de las materias primas, personas y productos acabados más fácil y eficiente. Las plantas viejas de la Fiat tienen naves de 7 metros, la más importante (Mirafiori) es de 20 metros, solución que da gran flexibilidad pero que resulta muy costosa. Finalmente la Fiat ha adoptado la separación de 12 metros.<sup>254</sup>

De acuerdo a la anterior cita podemos decir que la planta de Ciudad Sahagún siguió algunos de los parámetros y especificaciones arquitectónicas de viejas plantas de la Fiat en Italia como la de Mirafiori. Pero, siguiendo también las condiciones particulares de la región y las características de los materiales empleados.

Esos elementos particulares y propios fueron los aportados por los albañiles, soldadores y paileros mexicanos, mismos que dieron forma a una planta industrial con especificaciones italianas en torno a espacios y áreas de trabajo, donde quedaron establecidas las zonas laborales, es decir, la ubicación de la maquinaria, tornos, fresadoras y troqueles de ensamble, así como las zonas demarcadas para otras funciones como el comedor, jardines y vestidores.

La planta de Diesel Nacional con los talleres y el almacén general cubrieron una superficie de 28 080 metros cuadrados, de los cuales 24 336 metros correspondieron a los talleres y 3 744 metros cuadrados al almacén general. La planta de los talleres tuvo 156 metros por 156 metros, y la del almacén general 156 metros por 24 metros.<sup>255</sup> De acuerdo al estudio elaborado por la Fiat entre los materiales utilizados para la construcción del edificio se encuentran los siguientes:

---

<sup>254</sup> AGN Grupo Documental Gonzalo Robles, caja, 65, exp, 25. foja. 11.

<sup>255</sup> *Ibid* p. 49.

El edificio descansó en una sólida estructura de acero soldado, con columnas que distan 12 metros entre sí, y que dividen la superficie en cuadros de 144 m<sup>2</sup>. El techo pertenece al tipo llamado dientes de sierra, con ventanales orientados hacia el norte, y que, conjuntamente con las ventanas de los muros perimetrales, proporcionan la iluminación natural. Los muros perimetrales son de tabique comprimido, y los techos están cubiertos por láminas de acero con esmalte vítreo de color verde, fijados a las estructuras mediante ganchos especiales de hierro.<sup>256</sup>

A la par de la construcción e instalación de la empresa Diesel Nacional, planeada arquitectónicamente por la Fiat y construida por elementos mexicanos, se construyeron en la Ciudad de México un grupo de edificios que alojaron las oficinas generales, donde se localizó también el almacén y el servicio de refacciones; así como un departamento de servicio que contó con un taller mecánico para atender la reparación de las unidades fabricadas por Diesel Nacional. En estas instalaciones operaron las oficinas administrativas y los servicios destinados a la atención del público, e incluyeron, desde luego, salas de exposición, así como un local para productos terminados.

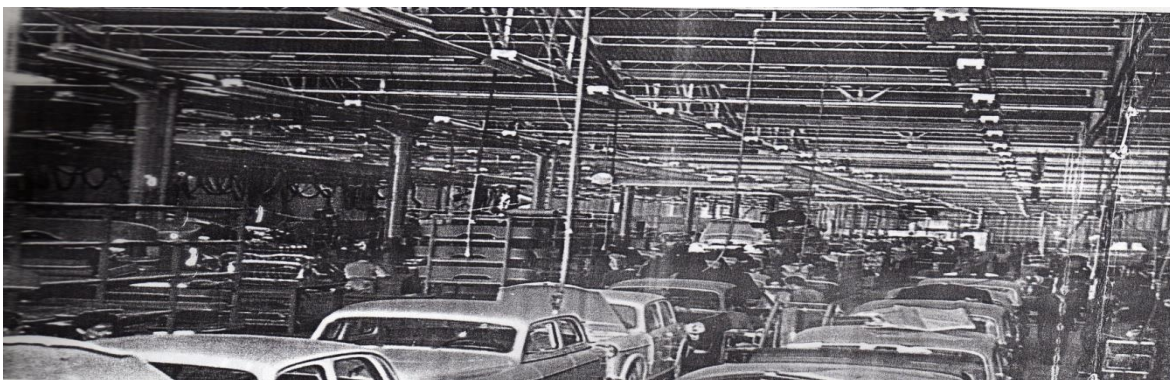
En términos generales, podemos decir que la construcción de la nueva empresa en Ciudad Sahagún fue realizada en dos fases: la primera, corresponde al proyecto inicial de fabricación, y corre paralelamente en el periodo comprendido de 1952 hasta mediados de 1955; y el segundo, en virtud de los resultados poco favorables, debido a la escasa aceptación del camión pesado y con el deseo de aprovechar de alguna manera las instalaciones existentes, Dina celebró un nuevo contrato con la Fiat con el objeto exclusivo de ensamblar y distribuir en México automóviles de gasolina Fiat modelos 1 100 y 1 400. (Véase fotografía 4).

---

<sup>256</sup> *Idem* p. 49.

#### Fotografía 4

**Ensamble de automóviles Fiat en la planta Dina de Ciudad Sahagún hacia 1957.**



Fuente: *Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias.*

Además, dentro del nuevo espacio fabril se comenzaron a construir diversos modelos de camiones, todos ellos con la firme intención de dotar de transporte de carga y movilidad terrestre a diversas empresas paraestatales y particulares para promover el desarrollo industrial del país. Esos modelos fueron el 682 en sus tres variantes: el modelo 682 T (tractor de dos ejes) el 682 R (chasis para autobús) y el 682 N (camión con dos ejes). De este último modelo se dijo que era apto para “los servicios de transporte de mercancías y de pasajeros”. Estos camiones de siete a ocho toneladas con motor diesel y bastidor corto fueron unidades apropiadas para trabajos de terracerías, en la construcción de carreteras, ferrocarriles y presas, entre otros menesteres. En la fotografía número 5 se puede apreciar la publicidad que se le dio al modelo de camión Fiat 682.

## Fotografía 5

### Publicidad que muestra el camión Dina-Fiat modelo 682 T



Fuente: imageshack media hosting company.

En el estudio de 1958 titulado *Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias* se señalan las ventajas de este transporte, que entre otras cosas:

Les permite a los contratistas y constructores disponer de unidades de capacidad apropiada para esos trabajos, en conexión con excavadoras, palas etc., y además en tamaño apropiado para transporte de agua y materiales de construcción aún a largas distancias. Las carrocerías deberán ser, para estos casos, ya de plataforma y redilas, ya de volteo lateral, de volteo por atrás, o especiales para roca tipo Boulder. Aparte de la ventaja de usar motores diesel de escaso consumo de combustible, más barato que la gasolina, ofrecerían el atractivo de que ese combustible se evapora menos, es menos peligroso y no es tan codiciado como la gasolina.<sup>257</sup>

Para la elaboración, armado y ensamble de esos camiones se eligió en general maquinaria suiza, mientras que para los instrumentos de precisión y para los tratamientos térmicos la seleccionada fueron la inglesa y la estadounidense; de Alemania e Italia se adquirieron las máquinas-herramientas. En la etapa inicial se importaron piezas fundidas o forjadas en Italia, y en la planta de Dina se realizaron

<sup>257</sup> AGN, Grupo Documental Gonzalo Robles, exp, 65, caja 25, f. 5.

el acabado mecánico y el resto de operaciones subsecuentes.<sup>258</sup> La puesta en marcha de la empresa comenzó en 1955, cuatro años después del acta constitutiva de la compañía, y tres del comienzo de la edificación de la fábrica. En este último año comenzaron a llegar las máquinas de Italia y llegaron a la empresa tres alemanes para instalar los monorrieles y polipastos de la línea de ensambles de camiones, y quedaron concluidos la nave principal, dos oficinas y el comedor. A mediados de ese mismo año llegaron técnicos italianos y empezaron a trabajar en la planeación de la planta, en lo que se refiere a ensamble y a la instalación de 450 máquinas herramientas destinadas a conjuntos mecánicos.<sup>259</sup>

A partir de la puesta en operaciones de Dina-Fiat sus primeros clientes fueron, en el ramo de transporte de carga, el ingenio “Emiliano Zapata” de Zacatepec, Morelos, con la adquisición de tractocamiones modelo 682 N; mientras que en el ramo de transporte de pasajeros, la empresa “Flecha Roja” adquirió cerca de 350 unidades de autobuses para cubrir la demanda e interconectar las ciudades de México, Córdoba, Veracruz y Oaxaca; también Transportes Frontera, adquirió unidades cuya carrocería fue elaborada en los talleres de la compañía Tráileres de Monterrey (véase fotografía 6), y la empresa Transportes Durango-Mazatlán adquirió unidades Dina-Fiat en 1956.<sup>260</sup> Además de estos clientes, la distribución y venta de vehículos se hizo a través de diversas agencias que se instalaron en ciudades como México, Veracruz, Durango, Hermosillo, Chihuahua, Guadalajara y Monterrey.

---

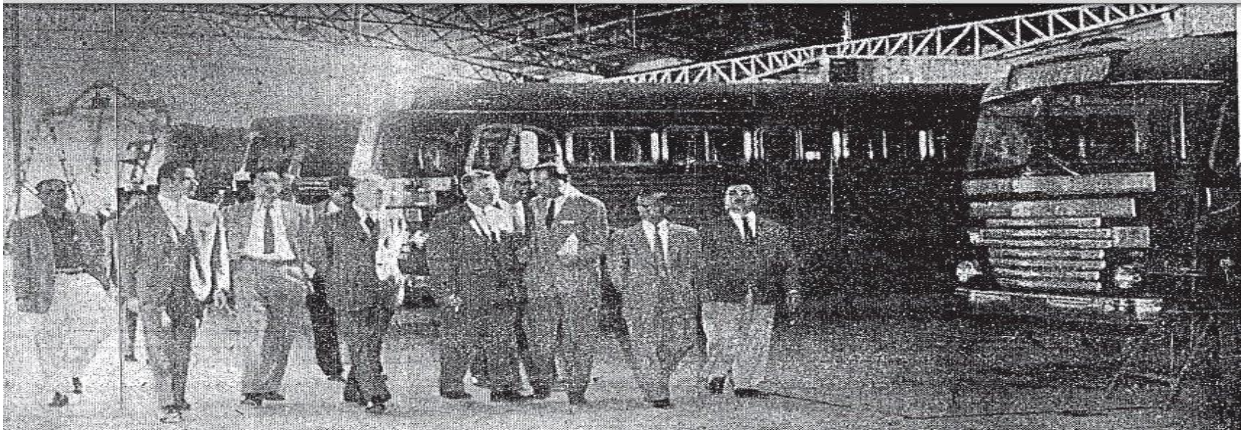
<sup>258</sup> *Ibid* p. 51.

<sup>259</sup> *Ibid* p. 109.

<sup>260</sup> *Revista Interna de Diesel Nacional*, Septiembre de 1956, pp. 1 y 2.

## Fotografía 6

### Visita de funcionarios de Dina-Fiat a las instalaciones de Tráileres de Monterrey hacia 1955



Fuente: retrobuses.com.blogspot.

En cuanto a la organización interna de la empresa, ésta estuvo constituida por una asamblea de accionistas en la que estuvieron representados Nacional Financiera, Banco de México y Banco Nacional de Comercio Exterior. Esta asamblea de accionistas estuvo facultada para designar al Consejo de Administración, que a su vez, nombró al director de la empresa. La dirección de Diesel Nacional, entre otras funciones, creó, reorganizó y eliminó las dependencias que a su juicio eran positivas o negativas para el buen funcionamiento y cumplimiento de su cometido.<sup>261</sup>

Así, los directores de la empresa en el periodo de Dina-Fiat (1951-1960) fueron el subdirector del Banco de México, Rodrigo Gómez en los primeros tres años de conformación; posteriormente, y ya con el arranque productivo se designó como director a Manuel Palavicini, y finalmente, cuando el fracaso de la empresa se hizo presente en el año de 1959, tomó el cargo Víctor Manuel Villaseñor.

---

<sup>261</sup> Gómez, Suazo, Justino, "Plan de Financiamiento para Diesel Nacional", Tesis de Licenciatura, Facultad de Economía, UNAM, 1965, p. 63.

### **III.5. Problemas de aceptación en el mercado mexicano de los camiones y vehículos Dina-Fiat**

El desarrollo histórico de Dina-Fiat en la etapa que va de los años 1951 a 1960 fue difícil en términos gerenciales, productivos y laborales, lo que dio como resultado final el fracaso de la empresa. Los motivos que causaron la ruina fueron variados. Las evidencias de las fuentes documentales y hemerográficas consultadas apuntan a una suma multifactorial de elementos que llevaron al proyecto a no rendir los frutos esperados, entre ellos podemos enmarcar los siguientes:

- a) La elaboración final del motor y el vehículo terminado tuvieron deficiencias técnicas, que a su vez, concluyeron por tener problemas de aceptación en el mercado del autotransporte en el México de la década de los cincuenta.
- b) Refacciones caras y escasas.
- c) Precios más altos, razón por la cual algunos consumidores mexicanos prefirieron comprar vehículos nuevos y usados de marcas como Ford, Chrysler y General Motors.
- d) Funcionamiento administrativo y laboral de inconformidad y desunión entre los técnicos italianos y los trabajadores mexicanos que dieron como resultado fricciones en el interior de la planta, lo que a la postre generó un desempeño productivo deficiente.
- e) Ausencia de capacitación hacia el obrero mexicano por parte de los técnicos italianos.
- f) Aspectos culturales en los que se denota preferencia de un importante segmento de la población mexicana (que tuvo poder adquisitivo para comprar un camión o vehículo) por automóviles norteamericanos, debido a que estos tenían una aceptación producto del comercio que México, históricamente, había tenido con aquel país
- g) Ausencia de un estudio de mercado que advirtiera los gustos y preferencias de los consumidores mexicanos en cuanto a la compra de un vehículo y camión, lo que nos lleva a pensar en una pobre planeación de los encargados de diseño y ventas.

h) Desacuerdo y cierto grado de hostilidad de la mayor parte de empresarios, importadores y distribuidores de vehículos y camiones con el Gobierno por la puesta en marcha de un proyecto semi-estatal.

i) Reticencia por parte de asociaciones de autotransporte hacia los productos Dina-Fiat, quienes consideraron los productos de esa empresa eran deficientes en términos cualitativos y tecnológicos.

Debido a ello, la empresa Dina-Fiat no pudo desarrollarse y arraigarse en el país en los casi ocho años que estuvo funcionando en México, dando como resultado un sonado fracaso empresarial.<sup>262</sup>

Tomando como base lo anterior, los objetivos particulares de este apartado son demostrar que la suma de todos esos factores fueron los que a la larga hicieron que la suscripción que dio como resultado la asociación técnica de Diesel Nacional con la multinacional italiana Fiat no haya fraguado en lo que esperaban los grupos políticos y económicos que alentaron este proyecto durante la primera etapa de constitución e inicio de la empresa, que va de 1951, año en que se firmaron los acuerdos de asistencia tecnológica y del acta constitutiva, hasta 1960, fecha en la cual se dan por terminados dichos acuerdos.

Primeramente, hay que señalar que el 6 de enero de 1955, Diesel Nacional pudo mostrar por vez primera los objetivos de su trabajo, ese día salió de la fábrica la primera unidad armada: un tractor (tractocamión) modelo 682 T que de inmediato fue sometido a pruebas en presencia de representantes del Gobierno Federal y de dirigentes de la industria automovilística. Un estudio de la época, el de *Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias*, de 1958<sup>263</sup> señala que: “de esa forma

---

<sup>262</sup> Contrario al caso mexicano y para el caso español existen varios estudios en los que se demuestra el éxito en la recepción y producción de la empresa automotriz Fiat en el país Ibérico, en el que también se realizó un contrato de asistencia tecnológica hacia 1948. Lo que fue el antecedente de la Sociedad Española de Automóviles de Turismo (SEAT). Para ello véase el estudio de Jordi Catalán titulado “la Seat del desarrollo 1948-1972”, en *Revista de Historia Industrial*, Universidad de Barcelona, Núm., 30, Año 2006.

<sup>263</sup> Este estudio oficial se tituló *Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias*, que data de 1958, y en él encontramos los aspectos generales de la composición, administración y funcionamiento del complejo industrial y las tres empresas que conformaron dicha ciudad industrial: Diesel Nacional (DINA); Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, (CNCF); y Toyoda.



se realizaron planes y proyectos y dio inicio la etapa de concreción de dichos planes”.<sup>264</sup>

A partir del primer envío de piezas procedente de Italia comenzó la producción de algunas características del modelo original. Las llantas y acumuladores fueron proporcionados de inmediato por empresas nacionales. La política de la empresa a este respecto, fue suprimir la importación en la medida de lo posible, recurriendo a la importación en lo menor del caso, salvo en la producción de ciertos implementos que resultaban incosteables según el estudio oficial. Situación desmentida por Víctor Manuel Villaseñor en su obra *Memorias de un Hombre de Izquierda*, quién señala que

desde marzo de 1955 hasta aproximadamente 1959, fechas éstas en la que la compañía tuvo actividades en Ciudad Sahagún, salieron de la planta mil setenta y seis camiones diesel, de los cuales novecientos ochenta y seis fueron meramente ensamblados con piezas íntegramente elaboradas e importadas desde Italia, y únicamente noventa correspondieron a unidades en las que se incluyeron alguna que otra de las escasas piezas “maquinadas” en Dina”.<sup>265</sup>

Si esta aseveración es cierta, la empresa únicamente se dedicó al ensamble, y aun (en los primeros tres años de operación), con carrocerías elaboradas en otras empresas. Por ejemplo, en el caso de los automóviles, la compañía Ruiz Galindo IRGSA, S.A. maquiló la mayor parte de carrocerías de Dina-Fiat mediante contrato (este acuerdo se debió a los vínculos entre Bruno Pagliai y Armando Ruiz Galindo, ya que este último pertenecía al consejo administrativo de Tubos de Acero de México, además, Armando Ruiz Galindo era hermano de Antonio Ruiz Galindo, accionista de la Dina-Fiat y Secretario de Economía durante el alemanismo); y para la venta se había formado la sociedad filial Dina-Comercial, que tuvo tropiezos financieros y dejó de operar en 1954.

La incapacidad de producción de IRGSA originó el traslado del armado a la fábrica Dina-Fiat en abril de 1956. Mientras tanto, en el caso de los camiones y autobuses, la empresa Tráileres de Monterrey proveyó una importante parte de las

---

<sup>264</sup> *Ibid* p. 40.

<sup>265</sup> *Ibid* p. 243.

carrocerías para el ensamble de dichos transportes (fotografía 7). Como se puede apreciar en uno de los modelos de camiones de pasajeros Fiat elaborados por esa compañía, en circulación

### Fotografía 7

#### **Camión Dina-Fiat cuya carrocería fue elaborada en la empresa Tráileres de Monterrey hacia 1955**



Fuente: Ciudad Sahagún, *Hombres e Industrias*.

Con ello, se dio la impresión de que los italianos utilizaron el acuerdo tecnológico con Diesel Nacional para distribuir sus productos fabricados en Turín, Italia, y venderlos en suelo mexicano (en pocas palabras, DINA prácticamente fue un simple distribuidor de los productos italianos en México), mas no para transmitir los conocimientos técnicos a los trabajadores mexicanos y generar productos elaborados en el país, e ir consolidando la mexicanización de los camiones y automóviles como se había dicho, prueba de ello fueron los automóviles Fiat de gasolina, que en el periodo que comprende mayo de 1956 a marzo de 1959, se ensamblaron y vendieron 5,700 unidades, de los cuales los únicos materiales de origen nacional utilizados fueron la pintura, las llantas y los acumuladores. Todo eso redundó en una extensa queja por parte de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA), por el hecho de que si Dina-Fiat intentaba mexicanizar a la industria automotriz, esto entraba en contradicción, ya que muy pocas piezas eran elaboradas en México

El mismo Víctor Manuel Villaseñor, quien fungió como director de Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril en 1952, y posteriormente como Director General de la Ciudad Industrial Sahagún en 1960, señala que desde el principio en que se gestó el proyecto con Fiat se escucharon voces de desacuerdo en cuanto a la viabilidad sobre si esa empresa sería la adecuada para llevar a cabo la fabricación de camiones, autobuses y tractores con motor diesel, al señalar que se habían realizado estudios técnicos inadecuados y que se carecía de un estudio exhaustivo del mercado. Agrega que “una investigación de mercado consideró que nuestro país podía absorber de 1000 a 1500 unidades pesadas de transporte por año, y así sobre esa concepción se llevó a cabo el proyecto”.<sup>266</sup> La realidad, según Villaseñor, era otra, por ejemplo

quedó demostrado en primer lugar, que el estudio inicial de mercado que sirvió de base para estructurar la empresa fue incorrecto, y muestra que en su etapa de desarrollo sólo estuvo en condiciones de absorber de 300 a 400 unidades de este equipo y la planta tuvo probablemente una capacidad para producir 1,500 unidades de acuerdo en la forma en que fue planeada. El segundo problema se advirtió al suscitarse ciertas inconformidades de parte de los usuarios con respecto a los resultados del motor que se está utilizando, este problema, provocó a su vez, un impacto negativo en la vida de la empresa.<sup>267</sup>

De acuerdo a los puntos de vista de Víctor Manuel Villaseñor en torno al desempeño productivo de Dina-Fiat en la década de los cincuenta, la producción no pudo tomar el ritmo previsto, ya que por una parte, el mercado no estuvo en condiciones de absorber lo que se había planeado producir; y por la otra se manifestaron inconformidades con los rendimientos del motor utilizado. En el informe anual de Diesel Nacional de 1962 se hacen patentes varios de los desperfectos técnicos del camión Fiat modelo 682 T. Se señala que

era de concepción muy distinta a los camiones americanos a los que estaban acostumbrados los usuarios. [Además] el conjunto mecánico del motor y su capacidad de carga estaban en desacuerdo con la potencia

---

<sup>266</sup> Revista *Sahagún*, 1959, p. 8.

<sup>267</sup> Revista *Sahagún*, 1959, p. 9.

del motor y resultó inadecuado para la topografía y las necesidades del mercado nacional. A causa de estas deficiencias el camión sufrió desde las primeras unidades, desperfectos de diversa índole como: roturas de válvulas y anillos, fallas en la bomba de aceite y desajuste en la caja de velocidades.<sup>268</sup>

A esa serie de desperfectos debemos agregar que los italianos no tomaron en cuenta las condiciones físicas y climáticas de la geografía mexicana y sus carreteras, por ello se realizaron modificaciones sobre la marcha, principalmente en el mejoramiento mecánico de las piezas del motor y de su ensamble, situación que no modificó bastante las cosas en la fabricación de este modelo de camión, ya que persistieron los errores que a la postre suscitaron numerosas protestas, reclamaciones y hasta denuncias públicas por parte de los usuarios, lo que dio como resultado el desplome de las ventas. Siguiendo el informe anual de Dina, algunos usuarios señalan lo siguiente:

Es inconcebible que se haya utilizado el motor Fiat (motor sumamente pesado, pero con potencia de sólo ciento sesenta caballos) lo mismo en autobuses de segunda clase, cuya carga humana no asciende a más de nueve toneladas, cosa distinta a si se hubiese utilizado el sistema *full trailer* el cual podía transportar hasta veinte toneladas de mercancía.<sup>269</sup>

En el ambiente informativo de periódicos y revistas se dejó constancia de que el proyecto de Dina-Fiat fue inadecuado por tres causas, las cuales se pueden sintetizar de la siguiente forma:

1. La ausencia de un estudio de mercado.
2. Ausencia de pruebas del camión en México.
3. La competencia que representaron los camiones americanos con la mayor parte de piezas fabricadas y ensambladas en Estados Unidos, frente a un camión europeo en el que se pretendió montar un motor “fabricado” en México.<sup>270</sup>

---

<sup>268</sup> Informe de Diesel Nacional, 1962.

<sup>269</sup> Informe de Diesel Nacional, 1962.

<sup>270</sup> Revista *Sahagún*, 1959, p. 32.

Por su parte, autores como Douglas Bennett y Kenneth Sharpe, argumentan que los principales factores que llevaron al fracaso a Dina-Fiat en la década de los cincuenta fueron: “que el camión Fiat estaba muy mal adaptado al tipo de carga y a las carreteras de México; [además] se indujo a la firma a comprar maquinaria de la Fiat, cara e innecesaria, así como los complejos problemas de distribución que nunca fueron resueltos de manera adecuada”.<sup>271</sup>

Un aspecto más en el que el proyecto Dina-Fiat estuvo destinado al fracaso fue el referente al tema de la organización administrativa, que no estaba bien desarrollado en esa empresa, y sin el cual no pudo existir un consenso y orden que estableciera los roles que correspondían, tanto en términos de producción, distribución, financiamiento y ventas. Por ejemplo, en el ya citado informe de Diesel Nacional de 1962 se menciona que:

en términos de unidad administrativa la empresa careció de una organización definida, el departamento de ventas no tuvo el conocimiento del mercado, además de no contar con un servicio adecuado de refacciones ni de planeación y vigilancia del financiamiento de las ventas y de la recuperación de la cartera.<sup>272</sup>

Para corroborar esto, en otro informe de Diesel Nacional, de 1970 se señala que

desde su origen el proyecto careció de bases adecuadas, ya que no se fundamentó en estudios sobre las necesidades y características del mercado nacional ni sobre el nivel de desarrollo en que se encontraba la industria automotriz en aquella época, la cual no contaba con una industria auxiliar ni horizontal ni vertical y las plantas terminales se encontraban en la etapa de ensamble.<sup>273</sup>

Por si eso fuera poco, la relación laboral entre obreros y técnicos mexicanos y técnicos italianos, (los cuales según Victoria Novelo fueron alrededor de

---

<sup>271</sup> Bennett, Douglas y Kenneth Sharpe, *El Estado Como Banquero y Empresario, El Carácter de Última Instancia de la Intervención Económica del Estado Mexicano, 1917-1970*, Ed. El Colegio de México, 1980, p. 50.

<sup>272</sup> *Ibid* p. 62.

<sup>273</sup> Informe de Diesel Nacional, 1970.

sesenta),<sup>274</sup> no fue la más adecuada, ya que existieron fricciones entre el personal de aquel país y los ingenieros nacionales a quienes no se les permitió ninguna actividad relevante, a tal grado que un grupo de trabajadores mexicanos enviaron al director general de la empresa, Manuel Palavicini, una carta en la que expresan su descontento bajo un discurso plagado de nacionalismo:

Consideramos que las relaciones entre el personal asesor de nacionalidad italiana y el personal mexicano, deben ser reglamentadas en tal forma que garanticen la armonía y la efectividad en el trabajo que se desarrolla, evitando al mismo tiempo los malos entendimientos y los incidentes como el que fue de su conocimiento, en el que se llegó al grado de injuriarnos dentro de nuestra propia patria y herirnos en el sentimiento más sagrado como es el de nuestra nacionalidad, consideramos también que el personal mexicano debe ser el encargado de la administración de todos los bienes de la fábrica por formar, ésta, parte del patrimonio nacional y estar además capacitado para ello, ya que el personal italiano ha asumido indebidamente facultades administrativas ejecutivas, en grave perjuicio de la buena marcha de las labores dentro de la fábrica y del buen entendimiento entre ambos personales.<sup>275</sup>

Y agregan que

por lo tanto venimos a pedir a usted, en forma respetuosa, pero al mismo tiempo enérgica, lo que sigue: La expedición de instrucciones claras y precisas al personal italiano en el sentido de que deberá concretarse única y exclusivamente a un asesoramiento real y efectivo, para evitar una duplicidad de mando que redunde en perjuicio de la buena marcha de la empresa.<sup>276</sup>

El descontento de los trabajadores mexicanos tuvo su origen en los siguientes motivos: la asesoría de los italianos de Fiat no redundó provechosamente en el aprendizaje del personal nativo que propiciara adquirir el *know-how* de transferencia de tecnología y de conocimientos, ya que los técnicos extranjeros tuvieron poco interés en enseñar a los mexicanos, aunado a que hubo la ausencia de un plan estructurado para poder aprovechar la capacitación. De

---

<sup>274</sup> *Ibid* p. 59.

<sup>275</sup> *Ibid* p. 244.

<sup>276</sup> *Ibid* p. 245.

nueva cuenta, Víctor Manuel Villaseñor da una radiografía de la situación laboral en el interior de la empresa con referencia a la asesoría italiana:

Es indudable que dicha asesoría, desde el punto de vista de sus resultados prácticos, ha significado un fracaso. Por una parte, el número de técnicos italianos ha sido a todas luces excesivo, por otra, no se han creado los cuadros obreros intermedios, ni de técnicos mexicanos, indispensables para la adecuada operación de la planta. Este resultado tan negativo debe ser atribuido tanto a la dirección mexicana de la empresa como a la propia asesoría Fiat.<sup>277</sup>

Además no se trasladaría a Turín a ningún trabajador mexicano para el adiestramiento técnico que correspondía para estos casos. En este caso, mucho tuvo que ver la forma en que actuó el director de la empresa, Manuel Palavicini, de quien Gonzalo Robles señala lo siguiente:

Era una gente distinguida, pero era un técnico que no había trabajado en esa industria, era profesor del Politécnico y de la UNAM en ingeniería mecánica, hizo una política tremenda en Dina y los arreglos se hicieron siempre entre los mismos italianos, él siempre contemporizó con ellos, los aceptaba, por ejemplo, se trajo toda una serie de maquinaria que nunca se usó y se importó todo lo que se podía hacer aquí lo cual favoreció a la Fiat y no enseñaba nada a los mexicanos.<sup>278</sup>

Para muchas personas, el hecho de que Manuel Palavicini no haya podido hacer que la empresa fructificara se debió a que fue un director general alejado de los problemas de Diesel Nacional, ya que él vivió en la Ciudad de México, y sólo ocasionalmente se presentaba en la planta ubicada en Ciudad Sahagún a laborar. A ello hay que agregar que ignoraba algunas cosas, tanto en la parte administrativa, como en el proceso productivo por la poca experiencia en la dirección de una empresa automotriz en la que como comentó Gonzalo Robles no había trabajado.

Esos problemas laborales sumados a los de una supuesta falta de planeación, de deficiencias técnicas y de productos poco atractivos al mercado

---

<sup>277</sup> *Idem* p. 244.

<sup>278</sup> *Ibid* p. 245.

mexicano, generaron en Diesel Nacional en la década de los cincuenta, una baja productividad y algunas pérdidas económicas, lo que dio como resultado que la Fiat, para tratar de mitigar la poca aceptación (ya que el consumidor local se comportó reacio a adquirir un producto desconocido) en el mercado mexicano de camiones de carga y autobuses, amplió su oferta hacia los vehículos de menor peso, que inicialmente no estaban planeados en el convenio de asesoría técnica de los italianos con México .

Por ejemplo, en la revista *Sahagún* se menciona que: “como un mero paliativo para aliviar la crisis y como una estrategia se recurrió al ensamble de los automóviles Fiat 600, el 600 múltiple berlina; (véanse fotografías 8 y 9) 1,100 y 1,400 gasolina y diesel”,<sup>279</sup> así como el 1,100 industrial (camioneta pick up). En 1957, ya no se fabricaron camiones por problemas que se tuvieron con la Fiat en varios niveles, tecnológicos y de mercado, con lo cual únicamente se produjeron 744 automóviles.

#### **Fotografía 8**

**Fiat 600 Berlina ensamblado en la planta de Ciudad Sahagún con la mayor parte de piezas importadas de Italia**



Fuente: [www.arcar.org](http://www.arcar.org).

En ese mismo año de 1957, y a pesar de la ya conocida poca aceptación de los productos Fiat, debido a los diversos problemas que hemos venido señalando, Nacional Financiera otorgó un nuevo préstamo para Diesel Nacional

---

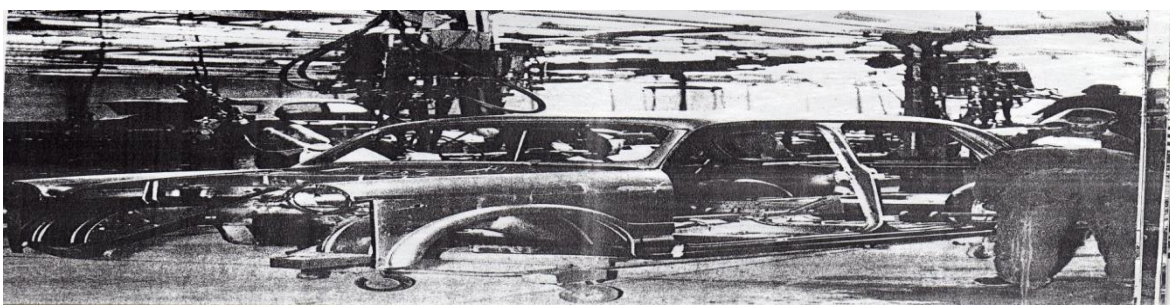
<sup>279</sup> Revista *Sahagún*, 1959, p. 7.



por 36.6 millones de pesos para concluir la nave de montaje de coches y el almacén de obras. Esto quizás ocurrió porque se pensó que podía haber posibilidades de que el proyecto aún fuera salvable, cosa que no ocurrió así por los ya señalados problemas de ausencia de mercado, poca aceptación y deficiencias administrativas.

### Fotografía 9

#### Ensamble en la planta de Diesel Nacional del Fiat 600.



Fuente: *Ciudad Sahagún, Hombres e Industria.*

En términos cuantitativos, de marzo de 1955 a marzo de 1959, la totalidad de las ventas efectuadas ascendió a 334 millones de pesos, cifra que significó un promedio anual de 83 millones. Pero de marzo de 1955 a noviembre de 1957,<sup>280</sup> se acumularon pérdidas por 68 millones de pesos que fueron recapitalizados al decretarse un aumento de capital en la compañía de 75 a 250 millones. Mientras tanto, en el lapso de octubre de 1957 a marzo de 1959 se acumularon nuevas pérdidas que ascendieron a 110 millones de pesos. Esto significó que en los cuatro años de actividad, las mermas sufridas por la empresa arrojaron un saldo de 178 millones con un promedio anual de 44 millones de pesos.<sup>281</sup> La ausencia de mercado y su poca producción, hizo que a lo largo de los cinco años de actividad de Dina-Fiat, la mayor parte de departamentos y áreas laborales permanecieran ociosas y con un gran número de máquinas sin trabajar.

---

<sup>280</sup> *Ibid* p. 245.

<sup>281</sup> *Ibid* p. 246.

Por otra parte, los problemas tecnológicos de los camiones Fiat llevaron a las diversas asociaciones de la industria automotriz y del autotransporte en México a quejarse del proyecto Diesel Nacional, señalando su puesta en marcha como un objetivo no viable, carente de necesidad y de altos costos para la nación. El principal descontento de esas asociaciones fue que el gobierno de México dificultó la importación de autotransporte pesado para cubrir sus demandas con el objetivo explícito de ayudar a Dina-Fiat a vender sus productos en el país, pero ante las constantes quejas por la deficiencia tecnológica de los camiones de esa marca, los autotransportistas mexicanos decidieron importar camiones de los Estados Unidos con la dificultad que ello implicó. De ahí que el Consejo Nacional Coordinador del Autotransporte (CNCA) hizo sentir más el descontento hacia esa empresa de capital mixto. Éste se expresó de la siguiente forma a través de un memorial del organismo publicado en *El Informador* de Guadalajara, enviado al Presidente Adolfo Ruiz Cortines:

El Consejo Nacional Coordinador del Autotransporte mencionando sobre el lamentable estado que guarda Diesel Nacional desde cualquier punto de vista que se le observe es que: La situación descrita por este consejo ha obligado a Diesel Nacional a tomar como única medida de salvación la venta forzada de sus equipos mediante una serie de restricciones aduanales y protección arancelaria, incluyendo en ella hasta autobuses de los llamados integrales que no produce pero que tampoco los deja importar. Esta posición dictatorial ha convertido de hecho a Diesel Nacional, en la dictaminadora de las necesidades de autotransporte en México, canalizando, según convenga, el criterio de los respetables secretarios de Estado a quienes corresponde el problema; es decir, toda petición nuestra para adquirir equipos de autotransporte (no Dina) que necesitamos es sometida al juicio del Director de Diesel Nacional. Quién invariablemente la niega, pese a las razones técnico mecánicas que se le expongan, abrogándose facultades que consideramos corresponden a las autoridades plenamente constituidas.<sup>282</sup>

De esta forma, una de las principales quejas de los autotransportistas hacia el gobierno mexicano fue la dificultad para importar camiones, ya que la opción de la empresa Dina-Fiat no satisfacía sus necesidades debido a problemas de índole

---

<sup>282</sup> *El Informador de Guadalajara*, Miércoles 24 de Abril de 1957, p, 4, Año. XV.

técnico. Además en ese mismo memorial los autotransportistas asociados señalaron otros factores que a su parecer condenaban a esa empresa al fracaso:

Estamos seguros de que el despilfarro de esta empresa ha alcanzado cifras extraoficiales cuya magnitud se desconoce, pero basta saber que el valor bruto de las ventas de un año no alcanza a cubrir los intereses de la inversión a un tipo del 10% anual, no alcanzando tampoco el valor de los equipos producidos para cubrir la nómina y mucho menos para solventar el valor de las piezas importadas para armarlas, infortunadamente debido a una larga serie de desaciertos en la dirección y administración de la fábrica y escandalosos despilfarros Diesel Nacional no ha satisfecho hasta hoy uno solo de los propósitos que se persiguieron con su fundación.<sup>283</sup>

Y añaden que

la fábrica, no cuenta más que con maquinaria exclusivamente para hacer el acabado de piezas fabricadas en otros países, carece de equipo para fabricación y fundición necesarias y no ha detenido la salida de divisas, puesto que todo el material que llega a la planta es fabricado en Italia y pagado en dólares. En cambio, se han logrado crear fuentes de trabajo de magníficos rendimientos a extranjeros (los técnicos italianos) que gozan de gastos de representación y prestaciones especiales, incluyendo un comedor montado exclusivamente para ellos con el objeto de que no se mezclen con trabajadores mexicanos.”<sup>284</sup>

Además, el Consejo Coordinador del Autotransporte pidió al Presidente de la Republica lo siguiente:

- 1.- Que se realice una auditoría que comprenda la revisión completa de los sistemas industriales de Diesel Nacional y la revisión del contrato de la Fiat, por instituciones de tanta seriedad como el Banco de México, la Secretaria de Economía Nacional, Nacional Financiera el Comité de Inversiones y el Colegio de Ingenieros.
- 2.- Que se trace un programa de reorganización total de la industria nombrando un grupo de directores de reconocida competencia, integrado por técnicos

---

<sup>283</sup> *El Informador de Guadalajara*, Miércoles, 24 de Abril de 1957, p, 4, Año. XV.

<sup>284</sup> *El Informador de Guadalajara*, Miércoles 24 de Abril de 1957, p, 4, Año. XV.

mexicanos, y que incluya representantes de nuestras agrupaciones en razón de los principios compradores.

3.- Que en tanto no sea tangible el funcionamiento industrial de Diesel Nacional se nos permita la importación de equipo económico, en número limitado para satisfacer las necesidades urgentes que tienen nuestras organizaciones y en forma especial tratándose de unidades que no se arman en el país.<sup>285</sup>

En el mismo documento se agregó que “el desastre de Dina-Fiat viene a comprobar una vez más que el Estado está condenado por varias razones a fracasar siempre en la administración de toda empresa extraña por completo a su misión y cuyo manejo es del resorte exclusivo de la gestión privada”.<sup>286</sup>

La radiografía descriptiva de la Dina-Fiat pareciera que relata de manera explícita el sentir de un grupo específico de empresarios que resultaron afectados por el proyecto estatal. Por ejemplo, las agencias importadoras de vehículos y las armadoras (mayormente transnacionales) afincadas en México, que se sintieron amenazadas ante un proyecto semi-estatal que pudo representar una seria competencia en los rubros del autotransporte pesado y de vehículos automotores. De cualquier forma, no contamos con los elementos o fuentes necesarias suficientes para señalar que la iniciativa privada y los empresarios transportistas de México hayan urdido una campaña de desprestigio hacia Dina-Fiat, con el objetivo de hacerla fracasar. De ahí que solamente podamos mencionar que pudo existir esa posibilidad. Aunque también es cierto que todo ese conjunto de motivos enumerados por el Consejo Coordinador del Autotransporte, que a su parecer ocasionaron la pésima marcha del proyecto, fueron similares al del resto de causas que diversos políticos, economistas, analistas y usuarios habían descrito en torno a lo inviable del proyecto Dina-Fiat, lo cual contrapone y hace difícil sostener la tesis de la cuestión sobre una posible política de desprestigio por parte de los importadores y ensambladores de vehículos.

Ante esa situación de pérdidas económicas y de quejas de particulares, así como de asociaciones del ramo del autotransporte, la Presidencia de la

---

<sup>285</sup> *El Informador de Guadalajara*, Miércoles 24 de Abril de 1957, p, 4, Año. XV.

<sup>286</sup> *El Informador de Guadalajara*, Miércoles 24 de Abril de 1957, p, 4, Año. XV.

República, que ya recaía en ese entonces en Adolfo López Mateos, decidió realizar una serie de reajustes administrativos dentro de la empresa, tendientes todos ellos a tratar de reactivar y sacar de los problemas financieros a Diesel Nacional. Uno de los primeros pasos para ello fue designar como Presidente de la empresa a Víctor Manuel Villaseñor, quién debido a sus éxitos en la compañía paraestatal Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril se catapultó para llevar a cabo tal misión. A partir de abril de 1959 este personaje, al que se le puede definir como el arquetipo del político nacionalista y un creyente del “nacionalismo revolucionario”, tomó bajo su mando a las tres empresas de Ciudad Sahagún: Diesel Nacional y Toyoda (que fueron las empresas con mayores problemas financieros, de mercado y productivos), así como a Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (que fue la única que tuvo un relativo éxito de ventas debido a que su principal cliente fue Ferrocarriles Nacionales de México).

Una de las primeras medidas de López Mateos como Presidente de México y de Víctor Manuel Villaseñor como Director General de Diesel Nacional, fue la reducción del precio de los vehículos con la intención de generar ventas y crear un posible mercado. Por ejemplo se rebajó un 3 % a unidades ensambladas de Dina-Fiat, descuento poco atractivo si se piensa que cada unidad del modelo Fiat 1,100 se vendía en 36 mil pesos, en contraparte los vehículos estadounidenses costaban en promedio, entre 22 500 para el caso de la marca Chevrolet y 23 995 para el Ford Taunus.<sup>287</sup> Pero además, y aquí es donde entran en juego los poderes del ejecutivo para tratar de salvar de la ruina a Dina-Fiat y a otras ensambladoras, esa acción fue ampliada con miras a incrementar el mercado automotriz mexicano y dotar a las emergentes clases medias de un vehículo “popular” o económico, en un informe del 25 de abril de 1959 publicado en el periódico *El Sol de Sahagún* se señaló lo siguiente:

---

<sup>287</sup> Para darnos una idea, hasta antes de la reducción de precios para automóviles económicos o “populares” los precios de la Fiat eran sumamente altos comparandolos con los autos Ford, Chevrolet e inclusive los de lujo como la marca Studebaker. Por ejemplo, el Ford Taunos (auto tipo europeo) tenía un costo de 23, 995 pesos, el Chevrolet, de 22, 500 pesos, y el Studebaker (de lujo) 31, 175 pesos. Esto contrasta con el ya mencionado modelo Fiat 1, 100, con un valor de 36, 000 pesos y el 1,400-B Sedán de cuatro puertas con un costo de 32, 500 pesos. Datos tomados de la publicidad de la época de periódicos como *El Sol de Hidalgo* y *El Sol de Sahagún*.

Se ordenó la reducción de los precios de: Fiat, Opel, Renault, Oxford, Vauxhall, Hillman y otros más. Esta reducción de precios de los coches chicos, es objeto de abundantes y variados comentarios. El deseo del gobierno federal no es otro que el de conseguir precios asequibles al mayor número de personas de clase media y obreros, la reducción de que se habla será entre siete y diez mil pesos, y se refiere a los coches chicos la reducción de los impuestos actuales en un cincuenta por ciento a coches cuyo valor sea de veinte cuatro mil pesos. Con esa medida Diesel Nacional tiene un brillante futuro pues nadie como esa empresa para surtir el mercado mexicano.<sup>288</sup>

Con ese subsidio, el Fiat 1,100 se vendió a 22 mil quinientos pesos, lo que supuso una rebaja de 7, 500 pesos. Pero aun con ese ahorro en la compra de un vehículo de la marca Fiat, el consumidor mexicano se sintió poco estimulado para adquirir un automóvil pequeño o económico, a pesar de que la empresa en todo momento trató de alentar al consumidor nacional a comprar los productos Dina-Fiat, mediante exposiciones, promociones,<sup>289</sup> ferias y caravanas<sup>290</sup> para acercarse a la población y darle a conocer la viabilidad o las posibles ventajas económicas de comprar un camión con tecnología diesel o un vehículo pequeño que podía consumir un porcentaje menor de gasolina que algún otro modelo o marca estadounidense.

Pero a pesar de toda esa difusión por parte de los promotores de la Dina-Fiat, el consumidor mexicano prefirió seguir comprando (fiel a sus gustos y tradición) coches de marca y modelo estadounidenses. Los motivos fueron variados, desde una supuesta técnica deficiente en motores y partes motrices (que ya señalamos en líneas anteriores), hasta lo pequeño del vehículo que podía provocar un accidente en que la persona no pudiese salvar la vida, ya que, por

---

<sup>288</sup> *El Sol de Sahagún*, 25 de abril de 1959, Año I, Núm. 43.

<sup>289</sup> Esas promociones se comenzaron a ofrecer al público en el penúltimo año de existencia de la empresa, a partir de 1957, y consistieron en otorgar (como una medida desesperada) en la compra de cualquier modelo de la marca Fiat hasta 50, 000 pesos en bonos del ahorro nacional. Tomado del periódico *Tribuna*, 26 de Octubre de 1957.

<sup>290</sup> La "caravana" Fiat se llevó a cabo en 1956 para publicitar los vehículos y camiones con tecnología y patente italiana en varios puntos de la república mexicana, entre los que se destacaron: Cuernavaca, Guadalajara, Monterrey y Querétaro. Tomado de *Revista Interna de Dina*.

contar con una carrocería pequeña en su diseño, las probabilidades de un accidente fatal eran mayores como se deja constancia en el periódico *El Sol de Sahagún* del 25 de abril de 1959:

Se pensó que la Diesel Nacional podía haber venido a resolver el problema de los automovilistas. Pero hubo desaliento en la gente al ver que los precios de los cochecitos Dina-Fiat eran más caros de lo que se esperaba, y entonces el público prefiere un carro usado de la marca Ford, Dodge o Chevrolet, y no uno de los que salen de esa factoría, cuyas refacciones son muy caras, y a cuya seguridad el público aun le tiene temor, pues dicen, en un choque por desgracia uno se pone de cachucha un carrito de estos. Además (no se pudo vencer la fuerza de la costumbre), casi nadie aceptó de buena gana el automóvil pequeño que contrastó con la suntuosidad y aparente mayor comodidad de los automóviles norteamericanos.<sup>291</sup>

Esos problemas de mercado que acusó la Fiat, en cerca de cinco años de producción en México, se reflejaron en su planta de Ciudad Sahagún, la cual ante los magros resultados en las ventas se vio casi paralizada desde mediados de 1959, con máquinas abandonadas y departamentos solitarios. A pesar de ello, los trabajadores de la empresa siguieron percibiendo su salario sin mengua, con las consabidas sangrías económicas para el gasto público, ya que al ser esta una empresa mayoritariamente estatal, parte del erario fue destinado al sueldo de los obreros de Dina-Fiat, y los trabajadores en su mayoría, realizaron otras funciones ajenas a las de producción, como las de mantenimiento y limpieza en el interior de la fábrica. Ante ese panorama productivo y laboral deplorable, el nuevo director de la empresa, Víctor Manuel Villaseñor, viajó a Turín, Italia, a explicar a los directivos de la Fiat el fracaso de la asistencia tecnológica (véase fotografía 10). De ahí que haya expresado en sus memorias lo siguiente:

Ante la plana mayor de la importante empresa italiana, expliqué sin cortapisas el fracaso del proyecto FIAT-DINA, cuyos desastrosos resultados económicos habían gravitado íntegramente hasta esa fecha sobre el Gobierno Mexicano. Hice hincapié en la responsabilidad que sobre la empresa italiana recaía, en su calidad de asesora técnica de

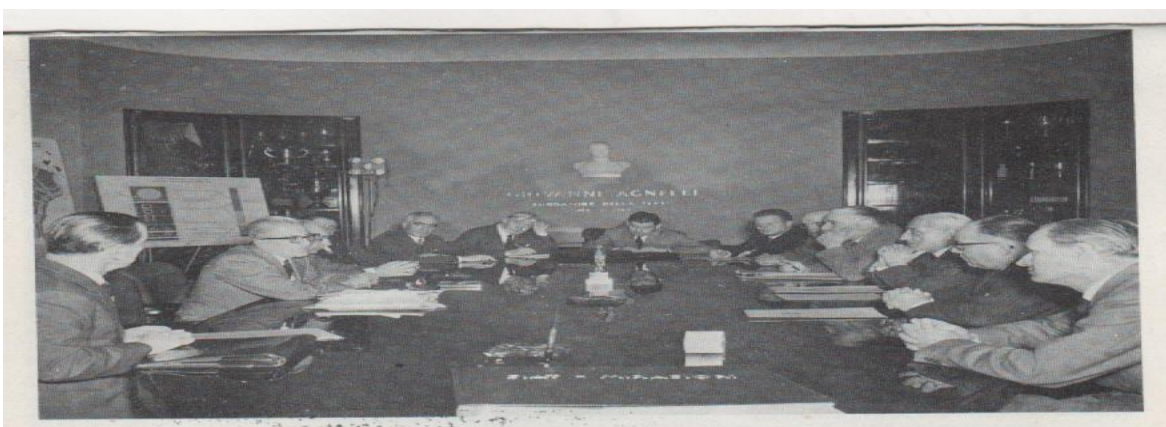
---

<sup>291</sup> *El Sol de Sahagún*, 29 de Noviembre de 1958, Año, I, Núm. 30.

DINA (sin eximir de responsabilidades a la parte mexicana) por no haber previamente exigido que se sometiesen a pruebas en las carreteras de mi país, los camiones que se pretendía fabricar, omisión lamentable, incomprensible, que redundó en el rotundo rechazo que los transportistas de carga mexicano hicieron de tales vehículos. Señalé que si la FIAT aspiraba a mantener, en la producción de sus camiones, relaciones con la empresa mexicana, necesitaba sustituir enseguida el tipo de unidades que por su falta de potencia habían provocado tan sonado fracaso, por nuevos vehículos de probada validez, pues de no hacerlo así me vería obligado a cancelar el contrato que regía las relaciones entre las dos empresas.<sup>292</sup>

### Fotografía 10

#### Reunión celebrada en Turín Italia en enero de 1960



Tomado de *Memorias de un Hombre de Izquierda II*, Ed. Grijalbo, 1978.

Ante el punto de vista de Víctor Manuel Villaseñor en el sentido de no renovar el contrato de asistencia técnica con los italianos si no cumplían con las disposiciones señaladas (que incluyeron además un desglose de los precios de todas y cada una de las partes integrantes de la unidad desensamblada, esto con miras a la entrada de México en un proceso de fabricación que sustituyera paulatinamente al de ensamble), los italianos hicieron caso omiso de las recomendaciones del director de Dina, razón por la cual ya no se renovó el contrato con esa empresa italiana. Con ello, la única salida que quedó para rescatar la empresa fue una reestructuración desde sus bases, por ello se convocó a un concurso, y posteriormente se hizo un estudio en el que participaron

---

<sup>292</sup> *Ibid* p. 248.



varias empresas automotrices de clase mundial, entre ellas: Volkswagen, (alemana), Hillman (inglesa) y Renault (francesa).

También, concursaron empresas del ramo del autotransporte de pasajeros y de carga, particularmente estadounidenses como: Flexible; Co. y Diamond T. Además, también acudieron fabricantes de motores como Cummins Engine, General Motors, Ross Gear, Spicer, Eaton Manufacturing, Rockweel Standard y Dana Corporation (todo ello con miras a seguir fabricando en la planta de Ciudad Sahagún, tanto vehículos como transporte pesado). Para ello, según Victoria Novelo

se realizaron estudios conjuntos entre economistas mexicanos y técnicos estadounidenses jubilados de la Ford, International Harvester y Chrysler, quienes concluyeron que por el tipo de mercado la planta debería fabricar camiones medianos y pesados diesel; por otro lado, hubo personal mexicano que viajó a Estados Unidos para [capacitarse], y varias marcas de camiones fueron probadas en las carreteras nacionales, mientras técnicos mexicanos en aquel país contaron con ayuda de grandes empresas, e hicieron diseños “propios”.<sup>293</sup>

Todas las consultas, así como los estudios y concursos para reestructurar la empresa tuvieron como objetivo resolver cuáles eran las necesidades de México en camiones medianos, en tractores agrícolas, en motores y en automóviles, jerarquizando en órdenes de importancia esas prioridades. A ello hay que agregar (y tal vez ahí estribó lo principal del asunto) todo lo relativo a esas exigencias a las compañías extranjeras fueron para evitar el error que se había presentado con Fiat, que careció de un estudio técnico y de mercado, y se llevó a la práctica principalmente por los deseos e intereses de un grupo de empresarios y políticos del momento como Bruno Pagliai y Luis Montes de Oca.

Con la conclusión de los acuerdos con Fiat, en enero de 1960, también cesaron las operaciones de la empresa Dina-Fiat. A partir de ahí, y como señalamos en líneas anteriores, se llevó a cabo un concurso con otras empresas del ramo automotriz. Las empresas que ganaron el concurso fueron en el caso de

---

<sup>293</sup> *Ibid* p. 59.

la fabricación de camiones, las firmas estadounidenses Diamond T y Flexible Co. Para la utilización de sus modelos y tecnología y adecuarlos a la fabricación de camiones en la planta de Diesel Nacional en Ciudad Sahagún. En cuanto a la fabricación de vehículos, el acuerdo de asistencia tecnológica se logró con la Regie Nationale des Usines, Renault, empresa estatal francesa que cumplió con los requisitos del acuerdo, que eran un informe de los costos de producción y un análisis o estudio de mercado. Los autos que se fabricaron en México fueron los modelos: Dauphine (en 1961) primeramente, y posteriormente, el R 12. Los acuerdos con Renault sobrevivieron hasta principios de la década de los ochenta, y con la finalización de estos, se dejaron de producir vehículos. Con ello, Diesel Nacional, hasta hoy en día, se dedica a la fabricación de camiones y autobuses, ahora en manos de la iniciativa privada.

Finalmente, hay que señalar que a la par de esa búsqueda de una nueva empresa que cumpliera con los requerimientos para un acuerdo de asistencia tecnológica con Diesel Nacional sucedió otro hecho importante no sólo para Dina, sino en general para las tres empresas que conformaron en la década de los cincuenta Ciudad Sahagún, ese relevante suceso fue la reestructuración de la ciudad, lo que dio como resultado la unificación de mando de las tres empresas: Diesel Nacional, Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril y Toyoda, todas quedaron en manos de un solo director general, Víctor Manuel Villaseñor. Esa modificación general de las tres empresas ocurrió debido al mal rumbo y a las pérdidas económicas que Dina-Fiat y Toyoda sufrieron. De esta forma, un primer paso para la reestructuración fue la adquisición de las acciones de esas dos empresas, que estaban en manos de la iniciativa privada tanto nacional como extranjera, y que en el caso de Dina-Fiat era del 16%, que contrasta con un abismal aporte de la iniciativa, en este caso de los japoneses con un 99%.

Una vez que el Estado mexicano adquirió esas empresas, éstas pasaron a engrosar las filas del portafolio de inversiones del “Estado Empresario”. Concluido el proceso de incorporación de esas dos compañías como paraestatales en 1960, fue incorporada una tercera empresa de Sahagún, Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, la cual se fundó en 1952 como una entidad pública. Con

ello, se procedió a eslabonar y a integrar la producción de las tres compañías, por ejemplo, en Siderúrgica Nacional (SIDENA), ex Toyoda, se elaboraron los motores (en su departamento de fundición y acabado de piezas) que DINA necesitó, así como el equipo rodante para Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Ese proceso de incorporación ocurrido en 1960 marcó el fin de la primera etapa de Sahagún, el que algunos autores como Gustavo Garza lo llamaron la “etapa de experimentación”.

Recapitulando, hasta aquí hemos expuesto, primeramente, un análisis general sobre la industrialización mexicana en la primera mitad del siglo XX, tomando en consideración la importancia de instituciones, decretos y secretarías que dieron pauta a dicho proceso industrial, así como el papel de los sucesivos gobiernos posrevolucionarios enmarcados en una política económica interventora que dio como resultado la creación de empresas públicas y mixtas (sin dejar de lado las de capital privado), también las políticas de descentralización industrial nacional que dieron la pauta para la construcción de Ciudad Sahagún y otros proyectos tendientes a originar al desarrollo regional. Asimismo, hemos realizado un análisis histórico de una de las dos empresas ubicadas en esa ciudad industrial, y que perteneció a la rama automotriz, el caso de Dina-Fiat con sus particularidades en cuanto a planeación, surgimiento, desarrollo y finalización del proyecto, que terminó por el fracaso de la empresa.

De esta forma, en el siguiente capítulo que lleva por nombre “Análisis histórico de la empresa Toyoda de México”, explicaremos el surgimiento, desarrollo y finalización de un proyecto que compartió el mismo espacio y época que Dina-Fiat, al igual que su misma suerte, ya que fracasó en su intento de proveer de maquinaria textil a las diversas empresas industriales dedicadas a ese rubro en México.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS HISTÓRICO DE LA EMPRESA TOYODA DE MÉXICO

#### IV.1. La industria textil mexicana y su intento de modernización tecnológica durante la etapa posrevolucionaria

La depresión económica mundial de 1929 afectó el comercio y provocó un descenso en las exportaciones mexicanas, derivado de ello se generó una crisis en el ramo textil nacional. Por ello, en la década de los treinta se alentó la sustitución de importaciones en el área de textiles de algodón. Posteriormente, en la década de los cuarenta y en pleno proceso industrializador, se protegió a la industria textil mediante impuestos a la importación en algunos productos y se prohibió la entrada de telas de algodón entre julio de 1947 y enero de 1951.

Es precisamente en este periodo donde se hace prioritaria la necesidad de modernizar la industria textil, a través de maquinaria nueva, sobre todo de telares, cardas y trociles,<sup>294</sup> ya que para la época, según Irma Portos, se calculaba que el total de equipo viejo y obsoleto era alrededor del 69.7 % en las instalaciones textiles del país.<sup>295</sup>

Además, en la década de los cincuenta se generó una mayor demanda de textiles para satisfacer el mercado interno como lo revelan los datos del estudio efectuado en 1966 referente a la reestructuración de la industria textil elaborado por Nacional Financiera y el Banco de México. Por ejemplo, el consumo por habitante creció de 3.1 % a 3.4 %.<sup>296</sup> Debido a ello, y por su tradicional importancia dentro del proceso de industrialización, era necesario impulsar esta rama, sobre todo por los problemas de atraso tecnológico que la aquejaban desde hacía tiempo, y por la incremento en la demanda de telas de algodón. De ahí la

---

<sup>294</sup> Los trociles son un conjunto de anillos que realizan la función de estirar, torcer y enrollar en una sola operación continua los hilos para la elaboración de telas. Dentro de su proceso o función primordial destaca la de producir hilo transformado a través de estirar y enrollar, en una sola operación se producen hilos de diferentes calibres llamados títulos. Estas máquinas se calibran manualmente con los carretes y a través del estiramiento y torsión le dan al hilo el calibre requerido para finalmente enredar el hilo en la canilla. Tomado de [www.maquinariatextil.com](http://www.maquinariatextil.com).

<sup>295</sup> Portos, Irma, *Pasado y presente de la industria textil en México*, Ed. UNAM, México, 1992, p. 50.

<sup>296</sup> Estudio, *Bases para la reestructuración de la industria textil algodonera y de fibras químicas*, Anexo I, Ed. Nacional Financiera-Banco de México, 1966.

importancia de modernizar la maquinaria textil, así pues, Leticia Gamboa señala que

precisamente en la coyuntura bélica se recrudeció su obsolescencia, porque la precaria reinversión en equipos que se venía observando después de la Revolución de 1910-1920, se agregó el desgaste que las máquinas sufrieron con el redoblamiento de labores, dispuesto por las empresas para aprovechar la coyuntura cubriendo la demanda desatendida por las industrias textiles de los países en conflicto.<sup>297</sup>

Pero a esa pretendida modernización de la industria textil, que implicó la compra de maquinaria nueva por parte de las empresas para poder ser competitivas en el mercado internacional se opondrían varios obstáculos, entre ellos:

- 1.- La escasa inversión en ese rubro.
- 2.-Las dificultades impuestas por el conflicto, que hicieron casi imposible la importación de maquinaria.
- 3.- La resistencia obrera hacía dicho proceso por el desempleo que ello generaría.

Un ejemplo que ilustra el problema de la importación de maquinaria debido a la Segunda Guerra Mundial fue que muchas de las empresas estadounidenses (que eran las que podían proveer de equipamiento industrial a México) pasaron de (manera provisional) de fabricar maquinaria para la producción industrial, a ser reconvertidas en plantas de producción bélica, constancia de ello lo da Leticia Gamboa, al señalar lo siguiente:

Varios de los países que intervinieron en el conflicto armado, y que eran importantes fabricantes de maquinaria textil, redujeron su actividad al orientar sus economías a la guerra, como pasó sobre todo en Estados Unidos, donde el gobierno expidió en 1942 la “Orden de Limitación General de Maquinaria Industrial L-83”. Por dicha circunstancia, empresas constructoras de maquinaria textil tan famosas como Saco-Lowell Shops decidieron que sus “millares de operarios peritos” se

---

<sup>297</sup> *Ibid* p. 249.

concentraran en el esfuerzo de la guerra”. De aquí que esa empresa firmara un contrato con la Bendix Aviation Corporation para fabricar cables de control remoto, y otro con Ford Motor Company para producir ensambles para llantas. Todas sus medidas le valieron inclusive un premio nacional, en “reconocimiento a su récord en la producción de equipamiento de guerra”.<sup>298</sup>

Al igual que Sacco Lowell, la compañía Draper Corporation también aminoró la fabricación de maquinaria textil, advirtiéndole a sus clientes que los telares que se le permitirían construir mientras hubiese conflicto serían muy pocos, considerando que el hierro y el acero eran materiales de guerra esenciales.

En cuanto a la resistencia sindical obrera, y debido a que toda modernización y reestructuración industrial implica reajuste de personal, desde mediados de los cuarenta y la década de los cincuenta se suscitaron un sinnúmero de huelgas en la mayor parte de empresas textiles de la República Mexicana, debido al argumento de los trabajadores de que muchas fábricas venían realizando recortes de personal con el “pretexto de modernizar sus empresas.” Un ejemplo de los tantos que ilustran el despido de trabajadores de esta rama industrial es la siguiente denuncia que en 1949 hizo el sindicato de la Compañía Industrial de Orizaba (CIDOSA) a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Considerando que desde 1946 en que se comenzaron a dar los primeros pasos para la modernización de la industria textil, los empresarios se vinieron guardando de mantener a los trabajadores que desde esa fecha ingresaron a las fábricas como trabajadores provisionales, con el premeditado objeto de desplazarlos con la mayor facilidad llegando el momento de modernizarse. Y que el desplazamiento no solo afectó a esos trabajadores provisionales, sino que alcanza a un considerable número de trabajadores de planta.<sup>299</sup>

Ahora bien, el problema de la modernización de la industria textil en sus aspectos de importación de maquinaria y de índole laboral, fueron analizados por el Gobierno a principios de la década de los cincuenta por una comisión integrada por las instituciones financieras mexicanas, así como por algunos representantes

---

<sup>298</sup> *Ibid* p. 250.

<sup>299</sup> AGN, Ramo Presidentes, Miguel Alemán, exp. 432/530.

de esa rama industrial, porque es cuando la coyuntura favorable derivada de los efectos de la guerra de Corea influyeron en el dinamismo de la industria en términos de producción, empleo y precios a los productos textiles de exportación.<sup>300</sup> Por ello, el Estado y algunos empresarios realizaron una serie de estudios técnico-económicos tendientes a elevar la capacidad competitiva y mejorar los precios internos de los productos textiles y modernizar la planta productiva, y al mismo tiempo, proyectar en un futuro cercano la construcción en México de una planta que fabricase maquinaria textil. De esa forma en julio de 1951 se formó una comisión que estudió los problemas de la industria textil para lograr una solución. En ella participaron, según el documento elaborado por la Oficina de Investigaciones Industriales, los

representantes del Banco de México y de Nacional Financiera, por el acuerdo de ambas instituciones y a iniciativa de la Oficina de Investigaciones Industriales del Banco de México, se formó una Comisión encargada de emitir informes acerca de los problemas de la modernización global de la industria textil del algodón, y de formular una propuesta viable para iniciar la solución de sus más urgentes problemas. Dicha comisión estuvo integrada por el Ing. Gonzalo Robles, el Lic. Nathan Grabinsky, el Dr. Manuel Sánchez Sarto, el Ing. Miguel Gleason y el Lic. Manuel Bravo.<sup>301</sup>

Esta comisión trató de solucionar el problema de la maquinaria nueva y necesaria para la industria textil mexicana y su correspondiente modernización, el objetivo era propiciar una mejor calidad del producto y generar una mayor productividad y eficiencia. Para ello, era indispensable la construcción de una compañía en México que fabricara máquinas hilanderas como trociles, husos y cardas, que al mismo tiempo, ayudara a modernizar la industria, lograra frenar la dependencia en las importaciones de bienes de capital y equilibrara los déficits en la balanza de pagos.

De esa forma, uno de los primeros intentos por solucionar ese problema fue el presentado por la firma Tecnotex, proyecto fallido que de cualquier forma es

---

<sup>300</sup> Portos, Irma, *La Industria Textil en México y Brasil, Dos Vías Nacionales de Desarrollo Industrial*, Ed. UNAM, México, 2008, pp. 120-121.

<sup>301</sup> AGN, Grupo Documental Gonzalo Robles, caja 76, exp. 14.

interesante mostrarlo para darnos una idea de las discusiones en torno a la modernización de la industria textil a mediados del siglo XX. Esta empresa se constituyó el 10 de febrero de 1947, y básicamente actuaba como importadora de productos industriales textiles a México, principalmente de los “Talleres Casa Blanca” de Barcelona, España, y de “High Draft Co LTD”, de Manchester, Inglaterra. La propuesta que se presentó a diversos industriales y representantes del gobierno mexicano, pretendió fabricar cerca de 50 000 husos anuales. El proyecto comprendería dos fases: una fase inicial (organizativa) y otra de la sociedad (definitiva). Al respecto, en el estudio presentado por la firma Tecnotex se expresó lo siguiente:

para la fase inicial se dijo que el financiamiento podría hacerlo el Gobierno Federal o podría hacerse con un fondo destinado a tal objeto por los grupos financieros interesados, con base, en ambos casos, de reintegrar lo gastado una vez definitivamente constituida la sociedad. Se calcula un periodo máximo de dos años desde la iniciación hasta la puesta en marcha del proyecto, y un presupuesto máximo de 250,000 pesos por año, haciendo un total de 500,000 pesos. El financiamiento de la compañía constructora, tal como lo tienen planeado los promotores, es a base de que la casa constructora extranjera obtenga un préstamo en dólares equivalente al 50% (como mínimo) de la inversión total, debiendo el restante 50% suscribirse en México. El capital quedaría íntegramente en posesión de los grupos financieros mexicanos, o sea que no habría participación extranjera en cuanto a capital.<sup>302</sup>

El hecho de que este proyecto no se haya concretado quizás haya sido por los ya tradicionales hábitos de los industriales textiles de México, que históricamente habían importado la maquinaria de Estados Unidos, Inglaterra, Bélgica, Francia, y la única fase en que no pudieron importar husos, cardas y trociles de esos países, que fue de 1939 a 1945 con la Segunda Guerra Mundial ya había concluido; posteriormente, pudieron como de costumbre, comprar la maquinaria para sus procesos productivos, sobre todo de las marcas estadounidenses Drapper y Sacco Lowell.

---

<sup>302</sup> AGN, Grupo Documental Gonzalo Robles, caja 76, exp. 14.



En el siguiente cuadro (11) se muestran los orígenes, monto y porcentajes de las importaciones de maquinaria textil en México.

**Cuadro 11**

**Origen, monto y porcentajes de las importaciones de maquinaria textil hacia 1950**

País	Miles de pesos	Porcentaje
Estados Unidos	172 576	75.5
Suiza	24 268	10.6
Bélgica	18 352	8.0
Japón	9 582	4.2
Checoslovaquia	3 200	1.4
Alemania	649	0.3
<b>Totales</b>	<b>228 627</b>	<b>100</b>

Fuente: Estudio de Siderúrgica Nacional, 1961, p. 60.

Como ya se mencionó, el principal interesado en producir estos productos fue el Gobierno Mexicano para poder crear una industria de bienes de capital que favoreciera la sustitución de importaciones y equilibrara el déficit de la balanza de pagos.

#### **IV.2. Llegada y constitución de Toyoda de México**

Ahora bien, los intentos por fabricar maquinaria textil en México se habían discutido en diversas etapas históricas,<sup>303</sup> pero fue en la coyuntura del proceso de industrialización que se dio a partir de los años cuarenta del siglo XX que comenzó a tomar fuerza, producto de tres circunstancias: la primera, la dificultad que implicó la importación de maquinaria (para cualquier proceso industrial) durante la Segunda Guerra Mundial, debido a que los países en conflicto orientaron su producción tradicional a una industria bélica; la segunda, la modernización de la

<sup>303</sup> Esas etapas a las que me refiero fueron las del Banco de Avío y el Porfiriato.

planta industrial textil mexicana que acusaba un serio retraso tecnológico y productivo en comparación con otras naciones; la tercera, la necesidad del Estado de contar con una industria de bienes de capital que frenara la importación de maquinaria y equilibrara el déficit en la balanza comercial. A pesar de que el valor estimado de las importaciones de maquinaria textil no eran muy altos. (Véase cuadro número 12), referente al valor de importaciones en ese rubro entre los años 1950 y 1955.

### Cuadro 12

#### **Valor estimado de las importaciones de maquinaria y equipo textil en la década de los cincuenta**

AÑOS	PESOS
1950	62 814
1951	77 124
1952	62 194
1953	59 077
1954	110 012
1955	135 896
<b>Totales</b>	<b>448 640</b>

Fuente: Estudio de Siderúrgica Nacional, 1961, p. 4.

Debido a ello, y bajo estas tres premisas señaladas, se trató de argumentar y justificar la creación de una empresa que pudiese atender esas necesidades. Razón por la cual, los representantes de instituciones económicas del gobierno, no zanjaron en esfuerzos y siguieron adelante con la finalidad de realizar la difícil tarea que implicaba la instalación de una empresa de tal envergadura.

De ahí que se haya realizado un concurso entre varias compañías fabricantes de maquinaria textil de diversas nacionalidades, de las cuales podemos destacar a los alemanes, franceses, estadounidenses y japoneses. Los triunfadores fueron estos últimos con la Toyoda, ya que su maquinaria era 50 %

menor en precio. Además de que fueron los únicos que mostraron real interés en el proyecto.<sup>304</sup> Ese interés de los nipones se derivó de dos circunstancias favorables dentro de su economía nacional:

1) desde principios de la década de los cincuenta, y debido a un repunte generado sobre todo en su áreas automotriz y textil producto de los factores positivos ocasionados por la Guerra de Corea, por lo cual obtuvo fuertes contratos con el gobierno estadounidense para producir camiones que ellos utilizaron en el conflicto,<sup>305</sup> derivándose de ello un incremento en su ventas, y por ende, ganancias.

2.- La puesta en práctica de sistemas de reducción de costos y de eficiencia en su productividad como el Sistema de Producción Toyoda SPT, hoy en día conocido como toyotismo u ohnismo,<sup>306</sup> y que para la década de los cincuenta se encontraba, según el sociólogo francés Benjamin Coriat, en su periodo de conformación,<sup>307</sup> el cual alcanzará su grado de madurez y extensión a finales de los años sesenta y principios de los setenta.

Derivado de esos dos puntos hubo una estabilidad financiera de la empresa japonesa durante ese lapso, lo que le permitió poner en marcha proyectos fuera de sus fronteras con la intención de penetrar y ganar nuevos mercados que le ayudasen a extenderse, en un contexto histórico en el que la economía japonesa posbélica se encontraba en proceso de reconstrucción. Estos proyectos del grupo Toyoda proporcionaron la expansión de su zona de influencia fuera del Japón, sobre todo en el Medio Oriente y en el área latinoamericana, con la instalación de Toyoda de México en 1956, y Toyoda Motor Co. en Brasil en 1958, dedicada a la fabricación de automóviles.

---

<sup>304</sup> AGN, Fondo Presidentes, Adolfo Ruiz Cortines, exp. 583/17.

<sup>305</sup> Landes, *op.cit*, p, 224.

<sup>306</sup> Término que alude al nombre del inventor del sistema Toyota, Taiichi Ohno, ejecutivo de la firma japonesa en la década de los cincuenta.

<sup>307</sup> Coriat, Benjamin, *Pensar al revés, trabajo y organización en la empresa japonesa*, Ed, Siglo Veintiuno, México, 1992, p. 29. Las cuatro fases según este autor son: 1) de 1947-1950, importación a la industria automotriz de las innovaciones técnico-organizativas heredadas de la experiencia textil; 2) 1950-1953, aumentar la producción sin aumentar los efectivos (trabajadores); 3) 1954- 1962, implementación de las técnicas de gestión: nacimiento del *Kan Ban*; 4) 1962-1973, extensión del *Kan Ban* a los subcontratistas.

Aquí cabe hacer un paréntesis para señalar de manera breve, que la empresa Toyota Loom Works comenzó a tener sus primeros pasos en Japón (casa sede de la empresa) en 1894 por conducto de un hombre llamado Sakichi Toyoda, quién inventó una máquina de enrollar hilo. Sólo tres años después inventó un telar que constituyó el primer paso para la revolución textil del país del Sol Naciente.

Tras la depresión económica sufrida por Japón a principios del siglo XX, Sakichi Toyoda funda su propia empresa de telares automáticos, alternándola con diversos productos como automóviles y fabricación de acero, entre otros. Con el paso del tiempo se convirtió en un verdadero *holding*<sup>308</sup> empresarial (véase cuadro 13).

Durante las décadas de los treinta, cuarenta y cincuenta, la política de su empresa o corporación tuvo como lemas básicos los siguientes: “detener las operaciones siempre que ocurra algo irregular. No fabricar nunca productos defectuosos, y que el personal no tenga que vigilar constantemente las máquinas”.<sup>309</sup>

---

<sup>308</sup> El  *Holding* puede considerarse una forma de integración empresarial, con todos los beneficios que esta representa, surge cuando un grupo capitalista va adquiriendo propiedades y firmas diversas, buscando simplemente la rentabilidad de cada una y no la integración de sus actividades.

<sup>309</sup> Historia de Sakischi Toyoda, [www.motorpasion.com](http://www.motorpasion.com). Esos lemas hoy en día se pueden traducir en sistemas de calidad y productividad que le han dado a la empresa prestigio mundial, y que al mismo tiempo han sido adoptados por otras empresas en el mundo mediante el “toyotismo”: (5 S, sistema *Kan Ban* o *Just a Time*) que mediante la disciplina laboral, la eliminación de errores en la producción, y el incremento productivo vía la estandarización han llevado a esta empresa japonesa (sobre todo en su área automotriz) a ser actualmente una de las principales empresas a nivel global y modelo a imitar y seguir por sus competidores.

**Cuadro 13**  
**Empresas del grupo Toyoda en los años cincuenta**

1.- Toyoda Automatic Loom Works	Fábrica de maquinaria textil, motores de gasolina y diesel y equipos de transporte
2.- Toyoda Motor Sales	Venta de Automóviles
3.- Toyoda Machine Works	Fabricación de máquinas-herramientas, así como dispositivos
4.- Toyoda Motor Co.	Fabricación de automóviles
5.- Aichi Steel Works	Acero estructural y acero especial
6.- Minsi Spinning. Co. Ltd	Hilados y tejidos de algodón, lana, rayón y fibras sintéticas
7. - Towa Real Estate. Co; Ltd.	Bienes raíces
8. - Toyoda Autobody. Co.	Fabricación de carrocerías para automóviles

Fuente: Estudio, Siderúrgica Nacional, p. 51.

Ahora bien, retomando el tema referente a las gestiones y a los estudios correspondientes para la incursión de Toyoda de México, hay que mencionar que éstos se iniciaron por lo menos un año antes de la concreción del proyecto, ocurrido en 1954, y corrieron a cargo de la Oficina de Investigaciones Industriales del Banco de México, Nacional Financiera, Secretaría de Economía y del señor José Ramoneda, quien fungió como intermediario entre Toyoda y el gobierno (brevemente, hay que señalar que este personaje fue un empresario que incursionó en diversos proyectos industriales y de infraestructura en las décadas de los cuarenta y cincuenta, elaborando, además, estudios técnico-económicos sobre viabilidad de obras, por ejemplo en la industria textil en Orizaba, Veracruz y en la industria hidroeléctrica en la Ciudad de México).<sup>310</sup>

De esa forma se conformó una comisión entre las partes interesadas, es decir, entre funcionarios mexicanos y japoneses aglutinados (estos últimos) en torno a una Misión Comercial Japonesa. Con ello, ingenieros textiles, mecánicos y economistas mexicanos viajaron a Japón para conocer de cerca los procesos productivos de Toyoda Loom Works.

<sup>310</sup> AGN, Fondo Presidentes, Adolfo Ruiz Cortines, exp. 609/679.

Posteriormente, ambas comisiones dictaminaron la conveniencia y viabilidad del proyecto mediante un estudio técnico en el cual se señalaron los objetivos a cumplir con la llegada de Toyoda Loom Works y su sociedad a suelo mexicano con Itoh and Co.<sup>311</sup> En ese estudio técnico se señala lo siguiente:

El presente estudio técnico-económico se refiere a la posibilidad de instalar, en el lugar más adecuado del país, una planta que se dedique a la fabricación de maquinaria textil, de hiladura y tejido, no sólo para cubrir las necesidades de la industria mexicana, sino para exportar a los Estados Unidos, Centro y Sudamérica, respecto a las perspectivas de exportación, nuestros trabajos están muy adelantados y contaremos, además, con los mismos clientes que tiene la casa Itoh and Co.<sup>312</sup>

Dicho estudio quedó dividido, además, en siete puntos a tomar en consideración, los cuales son los siguientes:

1. Desarrollo y situación de la industria textil mexicana.
2. Capacidad de la planta que se propone establecer.
3. Divulgación y gestiones necesarias para la aceptación de la maquinaria.
4. Calidad y cantidad de materias primas disponibles en México.
5. Descripción de la fábrica.
6. Formas de financiamiento y problemas de inversión.
7. Costos de producción.<sup>313</sup>

Ese estudio hecho por el Banco de México vía la Oficina de Investigaciones Industriales para la viabilidad del proyecto de instalación de una fábrica de maquinaria textil de la trasnacional japonesa Toyoda, fue muy ambicioso, pues pretendía proyectar una fábrica que exportara maquinaria textil a los países del continente americano, tal vez, pensando en que los factores geográficos y comerciales ayudarían a la distribución y venta de la maquinaria Toyoda, ya que México era vecino de la mayor potencia económica del mundo

---

<sup>311</sup> En la década de los cincuenta, la compañía japonesa Itoh and Co. estuvo dedicada a la importación y exportación de telas. Actualmente es una empresa naviera que se dedica al transporte de mercancías, importando y exportando a través de sus buques de carga alrededor del mundo con diversos productos. Tomado de [www.library.hbs.edu](http://www.library.hbs.edu).

<sup>312</sup> AGN, Fondo Presidentes, Adolfo Ruiz Cortines, exp. 523/17.

<sup>313</sup> *Ibid* exp. 523/18.

(Estados Unidos), y era un puente comercial con Centro y Sudamérica. Pero esas intenciones tuvieron que ser matizadas, ya que primeramente se tuvo que cumplir y cubrir la producción del mercado interno para posteriormente incursionar en el externo, y lo más importante, lograr la aceptación del producto, sobre todo, en un país como México que durante épocas importó la mayor parte de bienes de capital de los Estados Unidos (salvo en el periodo de conflagración bélica en el cual no se pudo debido a los consabidos acontecimientos).

Durante esas primeras reuniones y elaboración de estudios de factibilidad se llegó a mencionar que una factoría con tales características se podía instalar en alguna región lejana de la geografía mexicana que pudiese ser integrada a la modernidad industrial mediante la llegada de empresas que generaran empleo y descentralizaran económicamente y laboralmente a regiones densamente pobladas como el Altiplano Central.

Se mencionó en un informe que esta planta se podía instalar (una vez que se concretara el proyecto) en Baja California Norte, añadiéndose en ese mismo reporte, los beneficios del desarrollo de una empresa productora de maquinaria textil:

Se piensa establecer una fábrica de maquinaria para la industria textil, con técnicos japoneses y fondos de la Nacional Financiera; Indudablemente se han hecho toda clase de estudios relativos a la falta de aceros y materias primas nacionales, que seguramente han de incorporarse. También se habrá estudiado el elevadísimo costo que tendrá la maquinaria fabricada en México, previos ensayos y gastos de noviciado de toda clase. Se habrá pensado igualmente en la resistencia de los industriales para adquirir un producto prácticamente desconocido, cuando lo podrían adquirir de las fábricas extranjeras que desde hace largos años se dedican a esta especialidad; pero con el probable establecimiento de esta fábrica se daría trabajo a todo el elemento femenino del territorio, lo que resolvería un problema social de una importancia capital, ya que actualmente no hay trabajo para las mujeres. Los agricultores del Valle de Mexicali y demás fuerzas vivas del estado contribuirían gustosos a una empresa de tal índole.<sup>314</sup>

---

<sup>314</sup> AGN, Fondo Presidentes, Adolfo Ruiz Cortines, exp. 523/49.

Esta cita deja constancia que desde antes de la instalación de la fábrica se preveía la dificultad que iba implicar la aceptación de la maquinaria textil de tecnología y patente japonesa en el mercado nacional y la renuencia del empresariado textilero para la adquisición de los productos Toyoda, lo que a la postre será uno de los principales factores del fracaso como dejaremos asentado en el siguiente apartado. Por ahora debemos decir que la planeación de una planta de maquinaria Toyoda en Baja California Norte no se llevó a cabo, no sabemos con precisión qué factores intervinieron para que una vez que avanzaron los acuerdos entre Toyoda y el Gobierno Mexicano, no se haya tomado en cuenta la edificación de esa empresa en aquel estado. Tal vez haya sido la lejanía con la Ciudad de México, lo que seguramente los inversionistas japoneses y los cuadros técnicos y directivos de aquel país no querían aceptar (a pesar de que en esa región ya se encontraban asentados algunos inmigrantes japoneses desde principios del siglo) o el problema de la experiencia laboral de la mano de obra, o algún otro factor, pero el 4 de mayo de 1954 se informaba a través de diversos periódicos la noticia de que formalmente se acordaba entre el Gobierno Mexicano y Toyoda el establecimiento de una empresa fabricante de maquinaria textil; así lo haría patente el periódico *Últimas Noticias* retomando un informe del *New York Journal of Commerce*, en el cual se señalaba que se construiría la planta cerca de la Ciudad de México y no en Baja California Norte como se especulaba tiempo atrás:

Un mensaje de Osaka Japón, al “New York Journal of Commerce” informa hoy que antes de fines de este mes se establecerá cerca de la Ciudad de México una compañía manufacturera de maquinaria de hilados y tejidos bajo administración conjunta México-japonesa. Indica el mensaje que el anuncio fue hecho por la Itoh and Co. Trading Company, que figurará como uno de los inversionistas japoneses en la empresa. La otra casa japonesa inversionista se anuncia que será la Toyoda Automatic Loom Works, cuyo director gerente Isako Matsui está a la fecha en la capital mexicana en compañía de Eikichi Ito, director de la Ito and Co. Trading Company.<sup>315</sup>

---

<sup>315</sup> *Últimas Noticias*, 4 de mayo de 1954.



Adicionalmente, la información periodística hace mención de que la nueva empresa se llamará Toyota de México Ltd. y tendrá una capitalización de 25 millones de pesos, y se agrega que

todo el capital autorizado será puesto por la Toyota y la Itoh and Co. Además de suministrar las instalaciones contarán con otros tres y medio millones de dólares en México, como fondo de operación y establecimiento. Además, de una fábrica de lámina y una fundidora, también situadas en México, las cuales serán administradas conjuntamente.<sup>316</sup>

De igual forma, la nueva empresa se comprometió a traspasar el 50% de sus acciones totales a precio de mercado al Gobierno Mexicano dentro de los dos o tres años próximos, cuando la empresa sería reorganizada como una compañía orquestada bajo un plan conjunto mexicano-japonés, lo que lleva a pensar que el Gobierno de México tenía la clara intención de realizar inversiones en esa empresa, y con el tiempo, obtener más de la mitad de las acciones (51 %).

En el mismo mensaje se agregó que la compañía estaría exenta de pagos de impuesto durante los diez primeros años, comenzando a funcionar con toda su capacidad para mediados de 1955, y se creía que en ella trabajarían alrededor de 1,500 personas de las cuales el 10 % podrían ser inmigrantes japoneses, según las leyes mexicanas existentes. Ahora bien, ésa fue la información de la prensa escrita, pero los lineamientos a seguir en el acuerdo entre los empresarios japoneses y el gobierno quedaron plenamente establecidos hasta el día de la firma del acta constitutiva de la empresa, la cual se llevó a cabo el día 31 de mayo de 1954 en la ciudad de Pachuca, Hidalgo, con escritura pública número 12,731, estableciéndose como sociedad anónima la empresa Toyota de México. La organización interna de la empresa funcionó bajo la dirección de un Consejo de Administración, que fue el órgano superior de la compañía y estuvo integrado por las siguientes personas: Isaku Matzui, Taizo Ishida, Chubei Itoh, Hideo Atsuta, Satoshi Shibusawa, Akira Sato y José Ramoneda.<sup>317</sup>

---

<sup>316</sup> AGN, Ramo Presidentes, Adolfo Ruiz Cortines, exp. 523/49.

<sup>317</sup> AGN, Fondo Siderúrgica Nacional, exp. 138/18, f. 3.

En cuanto al capital social de la empresa, éste fue de 35 millones de pesos, representados en 70 mil acciones nominales con valor de 500 pesos cada una. El capital social fue totalmente suscrito e íntegramente pagado de la siguiente forma, y como se muestra en el cuadro número 14.

### Cuadro 14

#### Accionistas de Toyoda de México y su número de acciones y valor

ACCIONISTAS	NÚMERO DE ACCIONES	VALOR EN PESOS
Teiso Ishida	52 000	26 000 000 00
José Ramoneda	10 000	5 000 000 00
Isaku Matsui	2 000	1 000 000 00
Chubei Itoh	2 000	1 000 000 00
Kideo Atsuta	2 000	1 000 000 00
Satoahi Shibusawa	1 000	500 000 00
Akira Sato	1 000	500 000 00
<b>Totales</b>	<b>70 000</b>	<b>35 000 000 00</b>

Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Acta Constitutiva de la Empresa "Toyoda de México", AGN, Fondo Siderúrgica Nacional, exp, 138/18, f. 4.

Mientras tanto, el Consejo de Administración quedó integrado por los propios accionistas señalados en el cuadro anterior, más otros dos funcionarios que actuaron en los puestos gerenciales. Por ejemplo, al mismo Isaku Matsui, tercer accionista, se le asignó el cargo tripartita de presidente, director ejecutivo y tesorero; a José Ramoneda el de vicepresidente; mientras que a Jiro Iramoto y Miguel Gleason (quienes no contaron con acciones), fungieron como secretario y comisario, respectivamente.

Los objetivos sociales de la empresa fueron, según el acta constitutiva, los siguientes:

La instalación y operación de plantas industriales para la fabricación de máquinas textiles y sus accesorios de todas clases, así como la

fabricación de motores-maquinaria en general, y la instalación y operación de fundiciones de hierro, acero y otros minerales; la compra-venta y exportación de los productos manufacturados y la compra-venta importación y exportación de materias primas.<sup>318</sup>

Una vez acordados jurídicamente los lineamientos administrativos y empresariales de Toyoda de México, se procedió a la búsqueda del lugar en donde se construiría la nueva empresa. Como señalamos en líneas anteriores, desde que se rumoraba la instalación de una planta de Toyoda en México se había especulado que ésta se construiría en Baja California debido al empleo que podía generar en aquella zona, beneficiando a la población femenina de aquel lugar. Pero tan sólo cuatro meses después que se oficializara la llegada de la empresa a México mediante la firma del acta constitutiva, se decidió que ésta se instalaría en la recientemente construida Ciudad Sahagún en el Estado de Hidalgo, debido a que ahí ya se encontraban establecidas las empresas Dina-Fiat y Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Con la llegada de Toyoda se completaba el número de empresas pioneras, en aquella ciudad, dedicadas al ramo metal mecánico y de bienes de capital. Al ser ésta una empresa con inversión mayoritariamente japonesa (ya que un 0.5% pertenecía a Nacional Financiera), su planeación, construcción y proyección corrió a cargo de ingenieros y técnicos de aquel país del Lejano Oriente. Los edificios fueron concebidos (según sus constructores) siguiendo los lineamientos de la más moderna y funcional arquitectura y asimismo los equipos fabriles, siempre bajo la dirección de los expertos japoneses, fueron llevados a cabo por obreros mexicanos.<sup>319</sup>

Toyoda de México fue planeada en su estructura arquitectónica por extranjeros, mientras que en los aspectos de mano de obra tanto de albañiles, soldadores y paileros, se contrató al grueso de la población local y de los alrededores.

En materia del espacio que iba ocupar la empresa, ésta sería ubicada en una superficie de 325 mil metros cuadrados, es decir, 32.5 hectáreas, las cuales tenían cerca tres vías de ferrocarril, las líneas de corriente eléctrica de alta

---

<sup>318</sup> AGN, Fondo Siderúrgica Nacional, exp, 138/18, fs. 2 y 3.

<sup>319</sup> *Ibid* p. 123.

tensión, además de gasoductos y oleoductos. La edificación de las instalaciones de la empresa comenzó en octubre de 1954. Los espacios quedaron dispuestos en tres áreas: de fundición, o unidad 1 en la que se podía realizar el proceso mensual de 2,000 toneladas de acero o hierro en piezas fundidas; la unidad 2 ó de forjado; y finalmente, la unidad 3 de maquinado o ensamble. Aunque, según lo señalado en el texto, *Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias*, se dijo que la piedra de toque o punta de lanza de la producción fue la unidad de fundición, por ello se le otorgaron

cerca de 10 205 metros cuadrados para la construcción de la unidad 1, llamada de fundición, que fue instalada con los mayores cuidados y de acuerdo con los últimos adelantos científicos en la materia, ya que representa para la fabricación de maquinaria el punto vital de donde arrancara la perfección de Toyoda de México S.A.<sup>320</sup>

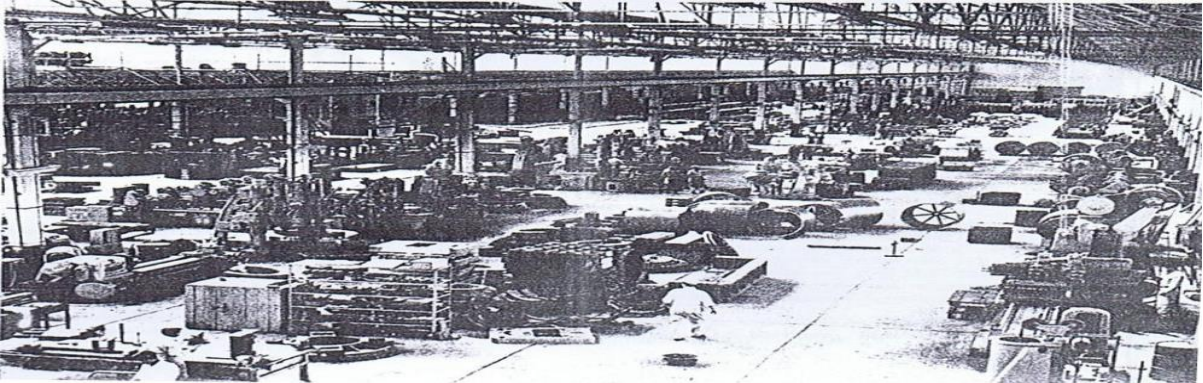
A la par de la unidad 1, se instaló la unidad 2 (que contó con una pared de 3 700 metros cuadrados) o de forjado, donde se le daba forma a los metales que se destinarían a la unidad 3 (17 400 metros cuadrados) de maquinado o ensamble, donde pieza por pieza se daría forma a los husos y telares. No hay que olvidar que dentro del diseño de las áreas dispuestas a la labor de producción se edificaron en un área de 2 700 metros cuadrados (fotografías 11 y 12), las oficinas y los edificios auxiliares, quedando terminados los siguientes edificios: nave de fundición, nave de acabados de acero, nave de maquinado, subestación principal, oficinas generales, comedor y cocina, caseta de policía, baños para personal manual, instalaciones de la línea de aire comprimido, instalación de la línea de agua y drenaje, construcción de calles y avenidas y la red de alumbrado.

---

<sup>320</sup> *Idem* p. 123.

## Fotografía 11

### Vista interior de la fábrica Toyoda de México



Fuente: *Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias*.

Finalmente, el día 21 de junio de 1956 fue inaugurada la planta industrial de Toyoda de México, a este acto se invitó al entonces Presidente de la República, Adolfo Ruiz Cortines. Con ello se daba por concluida la fase de acuerdos y edificación de la empresa Toyoda de México dando comienzo a la etapa de producción, y cuyo objetivo central era, en palabras de Irma Portos: “cubrir las necesidades internas de maquinaria y equipo textil requerido para la modernización integral de la rama”.<sup>321</sup> Lo cual desafortunadamente no ocurrió así, derivándose de ello un paso efímero por México de la transnacional japonesa, tal y como veremos más adelante.

## Fotografía 12

### Vista aérea de la planta de Toyoda de México hacia 1958.



Fuente: *Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias*.

---

<sup>321</sup> *Ibid* p. 48.

#### **IV.2.1. El efímero paso de Toyoda de México**

Este efímero paso de la empresa Toyoda de México en nuestro país se dio en el breve lapso de 1956 (fecha en que se inician las actividades productivas) a noviembre de 1959, año en que el Estado adquiere la totalidad de las acciones de los japoneses, y cambia de nombre a la compañía por el de Siderúrgica Nacional (SIDENA). En estos cerca de cuatro años de actividades de la transnacional nipona sus ventas fueron mínimas, generando con ello un sonado fracaso de una empresa que a nivel mundial contaba con un gran prestigio en sus variadas divisiones: producción de acero, automóviles y maquinaria textil.

Las principales hipótesis para dar respuesta a este fracaso empresarial son variadas, y apuntan a un conjunto de factores muy similares al caso de la empresa Dina-Fiat ubicada en ese mismo centro industrial, y de las cuales se desprenden las siguientes:

- a) Desconocimiento del mercado mexicano por parte de los japoneses con todo y el estudio elaborado por el Banco de México, Nacional Financiera y el Sr. José Ramoneda, ya que el mercado nacional textil, a pesar de tener un relativo crecimiento, aún era pequeño para absorber amplios volúmenes de maquinaria como los que pretendió vender Toyoda, por ejemplo, 120 mil husos anuales.
- b) Lo anterior va de la mano con la falta de planeación de los encargados de la promoción y comercialización de Toyoda para exportar maquinaria textil de la planta de Ciudad Sahagún hacia el exterior: Estados Unidos y América Latina (como se había señalado en un principio), ya que ni un solo telar, carda o trocil fue exportado en los cuatro años de funcionamiento de la empresa.
- c) Tecnología deficiente según los empresarios textileros, ya que desde su punto de vista los telares Toyoda generaban un constante cambio de canillas, con la consabida compra de nuevas, lo que provocó un ambiente negativo dentro de la mayor parte de industriales del ramo textil.
- d) Mano de obra poco capacitada para fabricar un producto que tecnológicamente requería de altos estándares cualitativos

e) Una fuerte tradición de los industriales textileros del país en gustos y preferencias por maquinaria de origen estadounidense (Sacco Lowell y Drapper)<sup>322</sup> y europea (Picañol).

f) Confrontación entre los empresarios textileros tradicionales (Puebla) y el Estado Mexicano por la participación, como promotor de empresas e industrias que a juicio de la iniciativa privada, correspondían exclusivamente a la jurisdicción de los primeros.

Además, existe otro factor que apunta hacia una probable *campaña negra* por parte de esos mismos industriales textileros del país, y de un sector periodístico en contra de Toyoda por los intereses económicos que se estarían tocando con la instalación de una empresa de capital mixto. Esta tesis ha sido propuesta (sin desarrollar del todo) por Leticia Gamboa en un artículo titulado “Toyoda y Siden dos fracasos en la industria de bienes de capital en México.”

En el siguiente apartado interpretaremos ese conjunto de factores como posibles causas del fracaso de Toyoda de México a partir de las fuentes documentales, hemerográficas y bibliográficas que hemos encontrado.

Reseñando brevemente, debemos señalar que Toyoda de México tuvo, a pesar de su corta existencia, diversas etapas de funcionamiento y desarrollo; primeramente en octubre de 1954 se inició la construcción de la planta; en diciembre de 1954 comenzaron a llegar a México los equipos y maquinaria procedentes de Japón; en abril de 1955 se aumentó el capital social a 50 millones por suscripción de la Nacional Financiera con 15 millones en acciones privilegiadas; y finalmente, en junio de 1956 se terminó la construcción de edificios e instalación de las máquinas y equipos, y comenzó la producción. En 1958, la empresa ya presentaba poca productividad debido a las bajas ventas, de lo cual se desprende que en casi dos años había fracasado. Algo que deja muchas interrogantes y dudas, sobre todo, porque la empresa traía aparejado un nombre y

---

<sup>322</sup> Saco-Lowell Shops, fundada por Francis Cabot Lowell, y Draper Corporation, fundada por George Draper, eran de las más prestigiosas constructoras de maquinaria textil en Estados Unidos, con una tradición de más de cien años. La primera hacía todas las máquinas de preparación de hilado. La segunda seguía cosechando los frutos que le rindiera desde finales del siglo XIX la invención del telar *Northrop* de cambio automático de canilla y paro instantáneo por rotura de hilo. Tomado de *Textiles Panamericanos*, Tomo II, núm. 6, pp. 10-43.

un prestigio mundial, puesto que sus principales credenciales habían sido los altos estándares de calidad y eficiencia empresarial a través de casi seis décadas de experiencia en la elaboración de maquinaria textil.

Entonces, hasta aquí cabe hacerse las siguientes preguntas ¿por qué Toyoda tuvo un paso efímero y fugaz en México? y ¿cuáles fueron las causas que llevaron a tener tan pobre recepción en suelo mexicano y que derivaron en fracaso?

### **IV.3. La recepción productiva de Toyoda en México**

Toyoda de México fue planeada para producir alrededor de 3,600 telares automáticos y 120, 000 husos al año, cifra muy alta, si se toma en cuenta que el mercado mexicano, para le época, no podía absorber tal cantidad de maquinaria textil, al menos que se haya pensado exportar una importante parte de esa producción a otros mercados como se señaló en un principio, principalmente para el mercado latinoamericano, situación que al final no se concretó.

De allí se desprende, que en sus talleres se proyectó, en términos porcentuales, una producción de 52% a la fabricación de maquinaria textil, 25% para la manufactura de máquinas de coser y 23 % destinada a la fabricación de piezas para refacción de las otras dos empresas del Complejo Industrial Sahagún: Dina-Fiat y Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. Ahora bien, esos objetivos quedaron muy lejos de ser cumplidos, ya que de 1957 a 1959 apenas se fabricaron 311 cardas, 132 trociles y 297 telares. Lo que en términos cuantitativos totales se traducen en una cifra de 740 máquinas para la industria textil. Esas cifras fueron muy inferiores a lo que se proyectó. ¿Pero por qué ocurrió eso, si se suponía que la industria textil mexicana necesitaba modernizar su equipo, y además se habían proyectado estudios que señalaron la viabilidad de edificar una empresa que fabricara maquinaria textil para cubrir los pedidos de ese ramo industrial?

Tal vez, desde sus cimientos el proyecto estuvo condenado al fracaso, ya que el mismo personaje que realizó con el Banco de México y los nipones el estudio sobre la viabilidad instalar la empresa japonesa, el ingeniero José



Ramoneda expresaría en una carta al presidente Adolfo Ruiz Cortines la intromisión de los empresarios privados. Según él, en el asunto de Toyoda: “los industriales textiles combatieron a más no poder la instalación de la industria en su etapa de proyecto”.<sup>323</sup> Pero en esta carta José Ramoneda no nos hace explícitos los motivos por los que los empresarios textiles del país no aceptaban la instalación de la trasnacional japonesa en suelo mexicano. Proponemos que una de las razones por la preferencia de los tradicionales telares y cardas estadounidenses y europeas se debió a las facilidades otorgadas para su compra por parte de las casas importadoras, como dejaremos asentado más adelante.

Otro factor por el cual Toyoda de México no pudo vender amplios volúmenes de maquinaria textil fue debido a una supuesta deficiencia tecnológica de sus productos, por ejemplo, la mayor parte de empresas y empresarios del sector textil de México de finales de la década de los cincuenta señalaron que: “las máquinas no los convencían por la razón de que el equipo era inadecuado, y que eran modelos que se consideraban ya obsoletos”.<sup>324</sup> Situación que corroboró Víctor Manuel Villaseñor, al señalar que: “las máquinas que se utilizaron para la fabricación de los trociles, cardas y telares de Toyoda de México, provenían de una vieja fábrica desmantelada en Japón.”<sup>325</sup> De igual forma, en la revista *Sahagún* de enero de 1960 se enfatiza que una de las principales causas por las que Toyoda fracasó fue a raíz de que “su maquinaria correspondía a diseños que eran de hace por los menos veinte años y las instalaciones eran anticuadas”.<sup>326</sup> En un estudio llevado a cabo en 1961 por la empresa Siderúrgica Nacional (compañía que sustituyó a Toyoda de México), se mencionan como principales causas del fracaso de la trasnacional japonesa las siguientes:

La escasa adaptación de los sistemas japoneses, el acoplamiento de técnicos extranjeros con los nacionales, la necesidad de adiestrar personal y de contar con mano de obra calificada en un proceso de fabricación que no existía en el país, la defectuosa organización interna de la empresa, la insuficiencia de recursos financieros, la falta de

---

<sup>323</sup> AGN, Fondo Presidentes, Adolfo Ruiz Cortines, exp. 513/17.

<sup>324</sup> Estudio Siderúrgica Nacional, 1961. p. 43.

<sup>325</sup> *Ibid* p. 225.

<sup>326</sup> Revista *Sahagún*, enero-febrero, 1960, p. 16.

oportunidad en los abastecimientos, la competencia comercial de otros fabricantes, y, por si todo ello fuese poco, la falta de entusiasmo de los industriales frente al equipo japonés, que en general se desconocía en México y respecto al cual ha habido inclusive prejuicios y posiblemente, algunas reservas, poco fundamentadas.<sup>327</sup>

Esa serie de causas que llevaron al fracaso de Toyoda fueron muy similares a las de Dina-Fiat, obviamente, con sus debidos matices, ya que no es el mismo proceso de fabricación, ventas, mercado, organización y diseño de la industria automotriz a la de la rama textil, pero llama la atención como estas dos empresas que compartieron un espacio y una época, fracasaron en sus intentos de proveer al mercado nacional de vehículos y maquinaria textil.

Ahora bien, retomando el tema de Toyoda, hay que señalar que en un memorándum del ingeniero Emilio Espinosa de los Monteros del año de 1957, quién visitó varias plantas japonesas en las que se empleó el equipo de Toyoda, describió en resumen el desempeño de la maquinaria japonesa, esto con referencia al desánimo que existió por parte de algunos empresarios textiles del país a adquirir los productos Toyoda:

En el caso de las cardas se considera que corresponden a viejos modelos ingleses y que en general son eficientes. Sin embargo, se recogieron algunas opiniones según las cuales se duda sobre la calidad de los materiales empleados. En particular se dijo que el tambor de las cardas es delgado y que posiblemente está expuesto a deformaciones que no sufren los equipos ingleses. Se señaló, además, que hace algún tiempo se rompieron dos tambores de cardas hechas por Toyoda, y que quizás ello se debió a defectos en la manufactura de los aceros utilizados.<sup>328</sup>

En cuanto a los trociles, los empresarios mencionaron que en: “términos generales son de buena calidad, aunque casi todas las personas entrevistadas expresaron la opinión de que son inferiores a los norteamericanos y concretamente a los de Saco Lowell y Within”.<sup>329</sup>

---

<sup>327</sup> Estudio, Siderúrgica Nacional, 1961, p. 44.

<sup>328</sup> Estudio, Siderúrgica Nacional, 1961, p. 45.

<sup>329</sup> Estudio, Siderúrgica Nacional, 1961, p. 46.

Finalmente, de los telares (véase fotografía 13) marca Toyoda la gran mayoría de industriales textiles se mostraron más hostiles a su recepción, y tuvieron más dudas sobre su eficiencia que las cardas y trociles. Al respecto, ellos dijeron lo siguiente:

Las mayores y al parecer más serias objeciones al equipo de Toyoda se refirieron a los telares de cambio de lanzadera. Entre las numerosas observaciones y críticas que pudieron recogerse, están las siguientes: que son más débiles y ligeros que otros, por lo que están sujetos a mayor vibración, lo que a su vez afecta su duración, y obligan [por ende] a tener una gran existencia de lanzaderas, que cada vez son más costosas y que requieren frecuentes ajuste en los frenos, y ofrecen mayores pérdidas de tiempo en los cambios. Además el sistema del telar es anticuado e inconveniente para la industria textil algodonera mexicana, y en fin que se trata de un telar menos resistente, que opera a más baja velocidad que otros, eso en la práctica no supone el ahorro de refacciones de que hablaban los promotores de Toyoda y que tuvo un costo de operación elevado, y con menor calidad y eficiencia que los telares norteamericanos y europeos.<sup>330</sup>

### Fotografía 13

#### Telar marca Toyoda en Exposición



Fuente: motor.terra.es

Esta misma situación la ha señalado Leticia Gamboa como causa de la poca aceptación de los telares Toyoda, aduciendo que: “el cambio de lanzadera del telar (fotografía 14) fue motivo de la nula recepción de los telares japoneses, porque en las industrias textiles del país estaban acostumbrados al cambio de

---

<sup>330</sup> Estudio, Siderúrgica Nacional, 1961, p. 47.

canilla.<sup>331</sup> Aparte del cambio de lanzadera, el peine falso y algunos otros de sus mecanismos fue calificado inmediatamente como un telar de diseño pasado de moda, lo que dio motivo a que se calificara la maquinaria Toyoda como anticuada.<sup>332</sup>

Bajo esa situación, los propios empresarios del ramo señalaron que: “los productos Toyoda son muy diferentes a los que utilizan, los cuales son de manufactura inglesa o estadounidense, y hubieran tenido la necesidad de cambiar totalmente sus sistemas, lo cual requeriría la inversión de muchos millones de pesos”.<sup>333</sup>

#### Fotografía 14 Lanzaderas de telar



Fuente: tomado de telares y bastidores.blogspot.com.

Para promover y alentar la venta de los productos Toyoda, instituciones como Nacional Financiera intervinieron en el asunto, de manera que esta entidad pública prestaba dinero para que adquirieran la maquinaria japonesa, situación que no fue aceptada por el grueso de los empresarios textiles, quienes incluso se molestaron, porque esta institución, según Pablo López “aparecía para ciertos segmentos del sector privado como un fuerte competidor y un crítico no amigable”.<sup>334</sup> Por ejemplo, los industriales textiles opinaban al respecto que

---

<sup>331</sup> La canilla es un mecanismo inventado en 1733 por John Kay para permitir la tejeduría automática, consiste en una lanzadera, pequeña manufactura de madera donde es envuelto el hilo, el cual es lanzado de un lado a otro de la urdimbre por un mecanismo. Tomado de [www.slidshare.net](http://www.slidshare.net).

<sup>332</sup> Estudio: Siderúrgica Nacional, 1961, p. 69.

<sup>333</sup> *El Sol de Sahagún*, 15 de Noviembre de 1959, Año, I, Núm. 75.

<sup>334</sup> López Pablo, “La experiencia mexicana con banca de fomento”, en Marcelo Rougier (coordinador), *La banca de desarrollo en América Latina, luces y sombras en la industrialización de la región*, Ed, FCE, México, 2011.

esa dualidad, iniciativa privada gobierno, conduce a que sigamos importando lo que producimos. De esa manera, formaron un ambiente de que el equipo japonés no servía, incluso don Jesús Rivera Quijano del Consejo Nacional de Productividad (y director de los textileros) no la aceptaba, se decía que preferían el equipo americano de Drapper y Sacco Lowell. Algunos con gran desfachatez pidieron equipo suizo que era carísimo. Eso era un reflejo del enfrentamiento iniciativa privada y Gobierno.<sup>335</sup>

Para Gonzalo Robles, uno de los principales factores que determinaron la poca aceptación de los productos Toyoda no fue el de índole tecnológica que se ha venido argumentando, sino la pugna o confrontación entre la iniciativa privada y la participación del Estado como agente inversor o empresarial (recuérdese que para la época existieron variadas denuncias en torno al papel del Estado como agente rector de la economía del país por parte del sector más tradicionalista de la clase empresarial, afincados en torno a la CONCAMIN y la COPARMEX, así como de diversas cámaras de ramas industriales, en este caso la textil). Esa situación fue corroborada por Nacional Financiera al señalar por medio de sus voceros lo siguiente:

Veladamente dieron a entender que los ataques a Toyoda de México provinieron de algunos sectores de la industria textil, particularmente de los propietarios de los grandes talleres que utilizan maquinaria fina, la que importan de Suiza e Inglaterra, la cual pueden pagar hasta en facilidades en plazos de ocho años, vía proveedores asentados en el país.<sup>336</sup>

Es muy probable que los proveedores y distribuidores de maquinaria textil (véase cuadro 15), tanto mexicanos como extranjeros que se ubicaban en diversas ciudades del país como México, Puebla, Guadalajara y Monterrey, hayan estado detrás de los supuestos ataques en contra de los productos elaborados por Toyoda de México, ya que para ellos fue un enorme negocio la importación de maquinaria europea y estadounidense para las diversas empresas textiles del

---

<sup>335</sup> *Ibid* p. 186.

<sup>336</sup> Estudio Siderúrgica Nacional, 1964, p. 48.

país, (quienes brindaban además facilidades para adquirir sus productos mediante plazos de dos a ocho años, y un interés anual del 6 %, como se ha venido señalando). Por el contrario, con la instalación de una empresa fabricante de maquinaria textil en México, una parte muy importante de sus ventas hubiesen disminuido.

Los reclamos hacia la trasnacional japonesa también provinieron de algunas publicaciones de diarios capitalinos,<sup>337</sup> como señalan María de la Luz Sela y Patricia Torres en su tesis titulada *Antropología Social en el Centro Industrial Sahagún*: “los cuales han escrito artículos dolosos y exagerados, todo ello con la intención de terminar con la sociedad mixta entre Toyoda y el Gobierno de México”.<sup>338</sup>

### CUADRO 15

#### Principales marcas de maquinaria textil y empresas distribuidoras en México

MARCA	DISTRIBUIDOR IMPORTADOR
Dornier	Stoffel y Cia
Picañol	Lao Lunk
Crompton and Knowles	Carlos Ríos Pruneda
Kovo	Cía Técnicos Textil
Quest	Agencia Comercial y Textil
Draper	Ing. José Vía Jr
Sacco Lowell	J. Rabasa
Sulser	Sulser Hermanos
Shurer	Diesel Motor Co; S.A
Ruti	Robredo Thornton y Cia.

Fuente: Elaboración propia con datos de Estudio Siderúrgica Nacional.

<sup>337</sup> Desconocemos cuáles sean esos diarios capitalinos a los que se hace alusión, ya que se consultaron periódicos como “El Universal” y “Excélsior” de la década de los cincuenta y no se encontraron artículos en los que se exprese cierta beligerancia hacia Toyoda por parte de los industriales de la rama textil del país.

<sup>338</sup> *Ibid* p. 152.

En contraofensiva y como respuesta a esos comentarios negativos hacia los productos Toyota, Nacional Financiera les dio a entender a los industriales textiles del país que la industria y maquinaria de origen japonés era una avanzada para utilizar sus patentes y tecnologías en suelo mexicano, a través del proyecto de Toyota de México. Señalaba en una misiva lo siguiente:

Les aseguramos y les podemos demostrar en cualquier momento que la industria japonesa ha progresado sensiblemente en las dos últimas décadas, hasta ponerse a la altura de las más avanzadas del mundo, especialmente en el ramo textil, en donde ha aprovechado técnica propia y ajena a través del uso internacional de patentes.<sup>339</sup>

Ese ambiente negativo en la recepción de la maquinaria con tecnología japonesa se vino trabajando a lo largo de los años en que esta empresa operó en México. Ejemplo de ello es que desde que se promovió el establecimiento de ella, según el estudio de Siderúrgica Nacional de 1961, se manifiesta que

varios industriales opinaron que los telares hechos en el Japón no se vendían en el exterior, sino que casi en su totalidad se emplearon en la industria textil japonesa. Inclusive al elaborar el estudio se recogieron opiniones en ese sentido, haciéndose ver que las exportaciones japonesas seguían siendo muy pequeñas frente, por ejemplo, a las de Estados Unidos.<sup>340</sup>

Sin embargo, esos comentarios contradecían los datos cuantitativos referentes a la producción de maquinaria textil japonesa, ya que al consultarse las cifras del Japón se encontró que tan sólo entre 1955 y 1957, tal país exportó 19 189 telares, contra 13 704 de los Estados Unidos. Y es que, en realidad, los mayores mercados exteriores de la producción japonesa no habían sido los de Latinoamérica, sino los de diversos países del Lejano y Medio Oriente. De allí que los industriales de la rama textil hayan contraatacado esos argumentos, expresándose, en medios tales como revistas especializadas en asuntos

---

<sup>339</sup> Estudio Siderúrgica Nacional, p. 90.

<sup>340</sup> Estudio Siderúrgica Nacional, p. 95.

industrialesg, sobre el fracaso de Toyoda, que a su juicio fueron de aspecto tecnológico, por ejemplo, la deficiencia de los telares que producía.

En contraparte, y como una respuesta a esos argumentos de la Cámara de la Industria Textil, la revista *Mercado de Valores* publicó la contestación del director de Toyoda de México, Isako Matsui, quién dijo al respecto que “prácticamente se nos ataca antes de nacer.”<sup>341</sup> Todo ello con referencia a que desde antes de que el proyecto se concretara, la mayor parte de industriales de la rama textil del país estuvieron en contra de una empresa fabricante de maquinaria textil asentada en México con tecnología japonesa, algunas veces por prejuicio y otras por conveniencia, ya que los proveedores de maquinaria textil ofrecían facilidades y financiamiento a los compradores.

Contra todos estos argumentos, los promotores de la empresa y otras personas menos reacias a la idea de utilizar las patentes japonesas para la fabricación de maquinaria textil en México, hicieron ver que la posición de los industriales era infundada, y que en muchos casos obedecía al desconocimiento de la maquinaria de la que hablaban. Además, instituciones como Nacional Financiera señalaron que muchos de estos industriales se olvidaban que la industria textil japonesa tenía tradición y que una gran parte operaba con maquinaria y equipo hecho en ese país, y que los propios ingleses habían aprovechado sus diseños. Y la mejor demostración de que el equipo japonés trabajaba eficientemente, lo constituía el hecho de que su industria competía con ventajas (no sólo por tener bajos costos de mano de obra, sino también por la eficiencia de su equipo), con los países que en años anteriores habían monopolizado el mercado exterior de textiles.

Una de las empresas que se sumó a los argumentos favorables hacia Toyoda de México fue la Compañía Ayotla Textil.<sup>342</sup> Sus directivos se expresaron de la siguiente forma de los telares Toyoda ya en su funcionamiento habitual y de producción:

---

<sup>341</sup> *Ibid* p. 151.

<sup>342</sup> Al parecer la principal razón de la compra de maquinaria Toyoda por parte de esta empresa fue que al ser de propiedad estatal, tuvo que apoyar lo producido en el país, y por ende, adquirió maquinaria de patente japonesa “fabricada” en México, de allí sus comentarios favorables hacia los productos Toyoda.



La calidad del hilo manufacturado con equipo Toyoda es mejor que el proveniente de la Saco Lowell. Existe una diferencia sustancial entre los telares de manufactura norteamericana y los procedentes de Japón. Los primeros son más pesados que los segundos y elaboran telas ligeras, medianas o pesadas. Los telares japoneses están diseñados en tres o cuatro grupos de acuerdo con el tipo de tela a producir, encontrándose cierto equilibrio entre las ventajas ofrecidas entre unos y otros. Pero cuando los telares fueron sometidos al proceso de acabado, resultó de mayor calidad o tersura la procedente de la máquina japonesa.<sup>343</sup>

A esas expresiones favorables por parte de la compañía Ayotla Textil, hay que añadir otra, que tiene que ver con los precios de los productos Toyoda que fueron un 15 % más bajo que los equipos similares, tanto europeos como estadounidenses. A pesar de ello, el grueso de empresas textiles del país siguieron comportándose reacias a la compra de maquinaria Toyoda.

Fue por ello, y ante esa situación negativa en las ventas, que Toyoda de México decidió ampliar o diversificar su espectro productivo mediante la elaboración de máquinas de coser en 1957 (fotografía 15), y de esta forma tratar de paliar la situación adversa en torno a los telares, trociles y cardas. Con ello, parte de las piezas para la fabricación de las máquinas de coser se construyeron en la planta de Ciudad Sahagún, como la fundición de la cabeza, y el resto se importó de Japón. Estas máquinas tuvieron como rasgos característicos los siguientes:

- 1.- Lanzadera de patente única: sin necesidad de usar desarmador, se puede quitar y poner fácilmente.
- 2.- Control del guiador de telas: para material grueso o delgado o para bordar, se controla fácilmente con un práctico botón.
- 3.- Regulador de puntadas: mediante un disco graduado de suave manejo, se controla el tamaño de puntadas lleva una palanca guiadora para coser hacia adelante o hacia atrás.

---

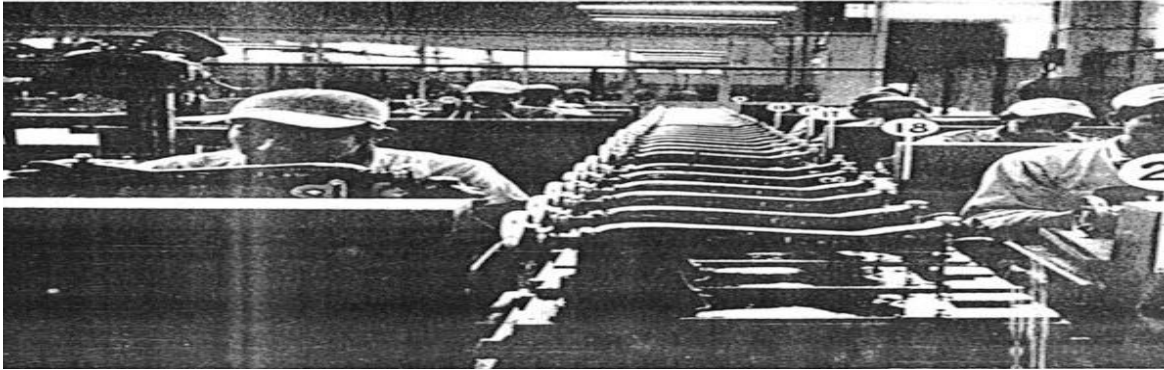
<sup>343</sup> Informe de Nacional Financiera, 1957.

4.- Regulador automático del prensatelas: de acuerdo a la tela que se trabaja, oprimiendo un botón se ajusta al prensatelas.

5.- Pueden adaptársele todos los accesorios y refacciones estándar, así como el motor tipo para máquinas de coser.<sup>344</sup>

### Fotografía 15

#### Fabricación de máquinas de coser Toyoda en la planta de Ciudad Sahagún



Fuente: Ciudad Sahagún, *Hombres e Industrias*.

Pero en ese campo productivo, la Toyoda de México también encontró competencia y fuerte hostilidad por parte de diversas marcas (Singer, estadounidense y Niccei, italiana, principalmente), que ya se encontraban en territorio mexicano, y al igual que en la producción de maquinaria textil muchos distribuidores y clientes tuvieron preferencia por productos estadounidenses y europeos, lo cual se tradujo en una pobre aceptación del proyecto japonés (a pesar de sus precios más económicos con respecto a otras marcas, como queda ejemplificado en el cuadro número 16).

Al final, esta ayuda complementaria no sirvió, ya que ante la poca aceptación en el mercado nacional, la mayor parte de máquinas de coser fueron destinadas a un mercado regional, en este caso a los trabajadores de Ciudad Sahagún, principalmente a los obreros de Dina-Fiat y de la propia Toyoda, quienes a través de créditos y el subsecuente descuento vía nómina, les fue otorgada una herramienta de ese tipo.

---

<sup>344</sup> *El Sol de Sahagún*, 18 de mayo de 1958.

**Cuadro 16**  
**Cuadro comparativo de máquinas de coser hacia 1960**  
**(Marcas, precios y modelos)**

TOYODA	SINGER	PFAFF	ALFA	NICCEI	BORLETTI	CARACTERÍSTICAS DE TOYODA
Modelo R3P Mueble con dos cajones \$ 995						De costura recta atrás y adelante. Estuche con accesorios.
Modelo R-15 LP Consola con 7 cajones \$ 2,050	Modelo 191 R 11 Mueble y 7 cajones \$ 2, 230	Modelo 6 Mueble con 7 cajones \$ 2, 750.	Modelo B-40 7 cajones \$ 2, 125		Modelo 109 Muebles Consola \$ 3748	De zigzag con motor para bordados. En color verde.
Modelo TZ-50 Consola de lujo \$ 3,890.	Modelo 401 A Mueble consola \$ 4 780.	Modelo 60 Mueble consola \$ 5,250	Modelo Automatitoc, mueble consola \$ 4,800	Modelo Ultra Consola \$ 6,000	Modelo 1, 102 Mueble consola \$ 4,998	Automática de lujo, iluminación interna, número ilimitado de dibujos. Con 14 discos.

Fuente: elaboración propia con datos tomados del Fondo Presidentes, Adolfo Ruiz Cortines, exp, 405.2/114, f, 4.

Otros productos que la empresa elaboró como medida de emergencia ante la poca aceptación de la maquinaria textil fueron los referentes a la fundición de piezas que su horno le permitió realizar. De la planta japonesa, Gonzalo Robles señaló que: “sólo en Italia había yo visto una fundición mejor instalada que la Toyoda de México (la de Niccei). Era una cosa modelo, primero la fundición, segundo el limpiado y tercero el maquinado”.<sup>345</sup> De acuerdo a esa descripción de Robles, era evidente que los japoneses habían traído a México maquinaria funcional y en buen estado, y no chatarra como señalaron la mayor parte de empresarios del ramo textil en México. Los principales clientes de Toyoda en cuanto a las piezas fundidas fueron: Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, Tubos de Acero de México e Industria Eléctrica de México.

En números, el total de producción y ventas en 1957 (un año después de la puesta en marcha de la empresa) fueron de 153 cardas y 1,195.3 toneladas de

<sup>345</sup> *Ibid* p. 220.

acero, registrando las siguientes ventas: maquinaria textil 8 millones 353 mil pesos; fundición 3 millones 776 mil pesos; y en máquinas de coser 19 mil pesos.<sup>346</sup> Para el año siguiente (1958), Nacional Financiera informó que la planta trabajó a un 35 % de su capacidad. El precio de venta de su producción fue de 21 millones de pesos correspondientes a 62% a 7, 020 máquinas de coser y 2, 000 toneladas aproximadamente de fundición y varios. El 19 % a 103 cardas, el 17 % a 31 trociles, y el 3 % a cuatro telares. El informe de la empresa que difiere del de Nacional Financiera da otras cifras en las que menciona un número mayor de producción y ventas, por ejemplo, 47 trociles, 80 telares, 119 cardas y 2, 669. 7 toneladas de acero, 106 toneladas de hierro y 7, 174 máquinas de coser.<sup>347</sup>

Es probable que la empresa haya manejado números mayores de ventas con la intención de ocultar la poca aceptación en el mercado, y por ende, de ventas en México, sobre todo, en lo tocante a la fabricación de maquinaria textil (que fue uno de los principales objetivos de la producción en la empresa, y que fue por lo que Toyoda vino a instalarse en nuestro país), ya que el informe de Nacional Financiera es muy contrastante con el de la trasnacional japonesa, por ejemplo en cuanto a los telares, NAFINSA solamente hace mención de cuatro telares vendidos, mientras que en el informe oficial se señala que fueron ochenta, y así se pueden ir desglosando uno a uno los productos y verificarse que no hay una concordancia en términos cuantitativos de la producción y ventas. Un tercer informe, el de Siderúrgica Nacional del año 1961 también difiere de los dos anteriores.

Cabe destacar que en ninguno de los informes referentes a las ventas de la empresa, se da constancia de que se haya exportado algún telar, carda, trocil o máquina de coser casera, fabricados en la planta Toyoda de Ciudad Sahagún, tal como se había informado durante la llegada de la trasnacional japonesa, y que fue uno de los objetivos por los que se había asentado en México de manera estratégica para surtir no solamente el mercado nacional, sino el de América Latina y de Los Estados Unidos. Las causas por las que Toyoda de México no

---

<sup>346</sup> *Ibid* p. 221.

<sup>347</sup> *Ibid* p. 222.

exportó maquinaria textil, según el ingeniero Manuel Franklin (quien participó en la elaboración de un estudio posterior), fueron debido a que

ese objetivo estaba fuera de la realidad, pues tal cosa no era fácil realizarla desde Japón, menos sería fácil exportar equipo japonés producido en México, sobre todo cuando la producción de maquinaria textil en otros países: Estados Unidos, Inglaterra, Suiza y Bélgica estaba aumentando y se ofrecía en un mercado de competencia con mayores facilidades, prestigio y atractivos que la producción japonesa.<sup>348</sup>

Ahora bien, en el cuadro 17 se detallan la cantidad total de ventas de los productos Toyoda salidos de su planta de Ciudad Sahagún y vendidos únicamente en el mercado nacional:

**Cuadro 17**

**Producción total de maquinaria textil de Toyoda de México (1957-1959)**

AÑOS	CARDAS	TROCILES	TELARES
1957	122	-----	-----
1958	119	85	80
1959	70	47	217
<b>Totales</b>	<b>311</b>	<b>132</b>	<b>297</b>

Fuente: Estudio, Siderúrgica Nacional, 1961, p. 42.

Esos datos reflejan la mínima producción total de Toyoda, y son muy inferiores si los comparamos con los enormes volúmenes de importación de maquinaria textil de procedencia estadounidense y europea para el periodo de 1951 a 1959 (en este caso de los telares). Para comparar esos datos lo ejemplificamos en el cuadro (18), en el que tomamos en consideración únicamente el rubro de la importación de telares de diversos países por ser el más representativo, contrastándolo con la producción de Toyoda.

<sup>348</sup> Estudio Siderúrgica Nacional, 1961, p. 39.

### Cuadro 18

#### Procedencia y marcas de los telares para la industria textil algodonera de 1951 a 1959

País	Número de unidades	Marcas
Estados Unidos	7 448	Draper
Bélgica	1 009	Picañol
Suiza	643	Ruti-Shurer
Checoslovaquia	407	Kovo
Alemania	19	Varias
Producción nacional	297	Toyoda
<b>Importados</b>	<b>9 526</b>	
<b>Total</b>	<b>9 823</b>	

Fuente: elaboración propia con datos del Estudio de Siderúrgica Nacional, 1961.

De acuerdo a la anterior tabla es importante destacar que la producción de telares de Toyoda apenas contribuyó con el 2.8 % de ventas para el mercado nacional, de su planta de Ciudad Sahagún únicamente se produjeron 297 telares, que contrastan con el abismal número de telares importados, un total de (9 526). Estos datos cuantitativos reflejan la poca aceptación de la maquinaria textil fabricada en la planta de Toyoda de México, lo que a la postre ocasionó el fracaso de esta empresa

Una de las quejas recurrentes del sector empresarial textil nacionalista del país, era que en la planta de Toyoda de Ciudad Sahagún, la mayor parte de los técnicos eran de origen japonés (para ser precisos había 70 en 1957), y que esto, según ellos, no redundaba en ningún beneficio de trasmisión del conocimiento (entendido como la capacitación del personal mexicano por parte de los técnicos japoneses, para lograr los objetivos del desempeño tecnológico y productivo dentro de la planta, y que los conocimientos derivados del aprendizaje se pudieran aplicar dentro de dichos procesos), para los obreros e ingenieros de aquella

región, debido a que los mexicanos únicamente acataban las órdenes de aquéllos sin participar plenamente en el proceso de construcción de las máquinas. Además (y como en el caso de Dina-Fiat), la mayor parte de piezas para el armado de la maquinaria textil se importaban de Japón, con lo que los objetivos de disminuir las importaciones no se llevaron a cabo. En el estudio elaborado por Siderúrgica Nacional, en 1961, se reseñan como causas del fracaso de Toyoda de México ocho circunstancias:

1. Defectos de proyección de la empresa, y muy particularmente de la predicción de la demanda, la que ni antes ni después del establecimiento de Toyoda tuvo la magnitud que se le supuso.
2. Falta de una amplia y previa labor de convencimiento de los industriales a quienes se pretendió vender el nuevo equipo.
3. Problemas internos de organización, adiestramiento del personal, administración.
4. Problemas de financiamiento y según parece, de capital de trabajo.
5. Renuncia de muchos industriales a adquirir el equipo de la planta, bien por razones justificadas, o por simples prejuicios, que sin embargo pesan en la decisión de los compradores.
6. Insuficiencia de recursos, de numerosos industriales, interesados en substituir y renovar los equipos de sus plantas.
7. Inexistencia de una política definida de protección arancelaria, que sin entrañar privilegios injustificados para Toyoda, ni gravámenes excesivos para la industria textil, haya protegido la fabricación en el país, por lo menos frente a la maquinaria textil usada.
8. Factores derivados de la estructura misma de la industria textil, y en particular de la de algodón, que sin duda obstruyó y desalentó la modernización y la reposición de maquinaria y equipo.<sup>349</sup>

Este conjunto de factores dieron como resultado que la empresa trasnacional japonesa instalada en Ciudad Sahagún no lograra los objetivos que

---

<sup>349</sup> Estudio, Siderúrgica Nacional, 1961, pp. 53 y 54.

se habían trazado en años anteriores, que eran frenar la importación de maquinaria textil, equilibrar la balanza de pagos y evitar con ello la fuga de divisas, debido a que, en términos cuantitativos, la cantidad de maquinaria importada fue ampliamente superior a la producida por esta empresa, tomando en consideración los años que van de 1957 a noviembre de 1959, fechas en que Toyoda de México operó en el país (véase cuadro 19).

**Cuadro 19**

**Valores de importación y de la producción nacional de maquinaria y equipo textil\* (Pesos)**

ANO	IMPORTACIÓN	FABRICACIÓN NACIONAL
1957	241 077	9 560
1958	171 858	8 111
1959	144 545	15 595
<b>Total</b>	<b>557 480</b>	<b>33 266</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de Estudio de Siderúrgica Nacional, 1961.

\*Hay que señalar que en estas cifras no están incluidas ni la importación ni la producción nacional de máquinas de coser para el hogar, que también se dedicó a elaborar Toyoda de México.

A través de esa tabla se puede detectar que los objetivos trazados por parte del gobierno que apostó por la fabricación de telares, trociles y cardas con mano de obra mexicana y tecnología japonesa, no fueron cumplidos ya que en esos tres años de producción Toyoda de México únicamente cubrió un porcentaje de ventas muy menor en comparación con volúmenes de importación mucho más amplios. Esto se tradujo en un déficit de 524 214 pesos, lo cual evidentemente nos da una idea muy amplia de que los industriales textileros mexicanos prefirieron seguir importando maquinaria del extranjero, ya sea por cuestiones de índole tradicional, (gustos y preferencias), lo que a la postre hizo que uno de los intentos más ambiciosos de la década de los cincuenta en cuanto a la fabricación de maquinaria textil (Toyoda de México), haya fracasado en sus casi cuatro años de operaciones en su planta de Ciudad Sahagún, Hidalgo. A ello hay que añadir, según Leticia Gamboa: “el repudiado papel de Japón en la Segunda Guerra



Mundial, y el hecho de que el fracaso de Toyoda de México se diese en la coyuntura de la Guerra Fría”.<sup>350</sup> Situación que tiene que ser matizada, ya que en la década de los cincuenta, Japón representaba para los Estados Unidos y para el “mundo libre” un aliado, y atrás había quedado la imagen de una nación bélica, (debido a los reajustes en la geo-política mundial) del periodo. Por ejemplo, en términos económicos, y específicamente en 1955, Japón logró, por primera vez, una balanza equilibrada con un crecimiento del 9 %, y como señala de manera contundente en el informe gubernamental del año siguiente (1956, año en que entró en operaciones Toyoda de México) sobre la economía de ese país “¡el periodo de la posguerra ha quedado atrás!”.<sup>351</sup> Con ello, el argumento del repudiado papel de Japón en el caso de los empresarios textiles mexicanos, pasa más por una cuestión mitificada del imaginario colectivo y de prejuicios, que de algo tangible y concreto.

De todo lo anterior se desprende lo siguiente, si el gobierno mexicano e instituciones financieras como el Banco de México y Nacional Financiera, así como José Ramoneda (principal promotor y gestor del proyecto), tuvieron, desde un principio, el conocimiento de que la instalación de una empresa de maquinaria textil con capital y tecnología japonesa y los productos que ésta fabricaría iban a ser poco aceptados en el mercado mexicano, entonces ¿por qué se estableció la empresa? Tal vez, los responsables del proyecto pensaron que con el paso del tiempo los industriales del país adquirirían los productos de Toyoda. Además, hay que recordar que para la época (la década de los cincuenta), Nacional Financiera dio luz verde a varios proyectos en el que la sociedad, entre iniciativa privada y Gobierno, (*boom* de la industria con capital mixto) derivaría en la puesta en marcha de empresas que a la postre podían eliminar la fuga de capitales y aminorar el déficit en la balanza de pagos, que a su vez propiciarían la sustitución de importaciones.

De allí que esa entidad financiera haya apoyado proyectos de forma experimental, es decir, sin los estudios de mercado más apropiados que

---

<sup>350</sup> *Ibid* p. 272.

<sup>351</sup> Tanaka, Michiko, (coordinadora), *Historia Mínima de Japón*, Ed, El Colegio de México, 2011, p.304.

redundaran en objetivos claros, pues a pesar de haberse realizado y aprobado un estudio (tanto del Banco de México como de los industriales japoneses, de manera conjunta), éste no fue el más adecuado como ya se ha demostrado a lo largo del capítulo, por ejemplo, el mercado mexicano no era capaz de absorber un volumen tan alto de husos, cardas, trociles y telares. Mientras que al mercado externo, que tenía como segundo objetivo, Toyoda no pudo exportar ninguno de sus productos. Como consecuencia no se logró consolidar tal proyecto, concretándose el fracaso empresarial.

#### **IV.3.1. El Cambio de Toyoda a Sidena y la finalización de la producción de maquinaria textil en México**

Con el fracaso de Toyoda de México debido a los ya mencionados factores de un mercado mexicano renuente y poco proclive a la aceptación y compra de maquinaria textil japonesa, de confrontación entre iniciativa privada y gobierno, y de problemas de índole técnico ¿qué pasó con el proyecto de fabricar maquinaria textil? ¿Acaso con el fracaso de Toyoda se terminó el plan de producir maquinaria textil en México? Como respuesta a ello, debemos señalar que el gobierno mexicano adquirió la totalidad de las acciones de los japoneses, para dar vida a un nuevo proyecto en el cual se seguiría produciendo maquinaria textil, así como la fabricación de piezas de acero a través del horno de fundición de la planta de Ciudad Sahagún, destinadas a proveer monoblocks para Diesel Nacional y equipo rodante para la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, las otras dos empresas que conformaban el Ciudad Sahagún, generando con esto su integración a partir del año de 1960.

En las siguientes líneas daremos a conocer el proyecto de SIDENA, empresa paraestatal que tuvo vida a partir de la compra de las acciones de Toyoda de México, el 11 de noviembre de 1959, pero que realmente tomó nombre como tal, en 1961. Esta empresa, hay que señalarlo, no es objeto de nuestro estudio, pero debido al hecho de que es, hasta cierto punto, una continuidad del proyecto Toyoda, daremos cuenta de ella, sólo que a partir de esa fecha estuvo en manos del Estado empresario.

Hay que mencionar primeramente que debido a los problemas de aceptación de los productos Toyoda en México, y como consecuencia de la baja producción y las pérdidas económicas que sufrió la empresa, el Gobierno Mexicano y las instituciones públicas de fomento como Nacional Financiera y el Banco de México decidieron tomar cartas en el asunto comprando las acciones de los japoneses, reestructurando y operando esa fábrica de maquinaria textil por otros derroteros y cambiando el nombre de la empresa Toyoda de México por el de Siderúrgica Nacional (SIDENA), dando punto final a la incursión de los japoneses en la producción de maquinaria textil en el país. Uno de los primeros pasos para guiar el proyecto estatal de SIDENA fue designar al igual que en Dina-Fiat a Víctor Manuel Villaseñor como director de la nueva empresa. Esta decisión fue tomada por el presidente Adolfo López Mateos debido a los éxitos que aquél había obtenido en la empresa Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril.

Aquí cabe hacer un paréntesis para señalar que el éxito de Carros de Ferrocarril se debió principalmente a que esa empresa tuvo un mercado cautivo a través de la venta de cabuses y material rodante para la paraestatal Ferrocarriles Nacionales de México, ya que Constructora fue la única empresa concesionada para tales fines, situación que no se dio ni en Dina-Fiat, ni en Toyoda, tal vez esa fue una de las principales causas por la que sólo una de las tres empresas de Ciudad Sahagún haya sido en términos relativos exitosa en la década de los cincuenta.

Retomando de nueva cuenta el tema de SIDENA, ex Toyoda, debemos señalar que a partir de junio de 1959 Víctor Manuel Villaseñor asumió la dirección general de la empresa, de manera conjunta con Dina-Fiat y Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril para articularlas en Ciudad Sahagún. La primera acción del funcionario fue, para tratar de revertir los malos resultados de la empresa, planear la fabricación de tractores agrícolas ya que la mayor parte de tractores se importaban de los Estados Unidos, y en la segunda etapa de sustitución de importaciones, ya que se pretendía aminorar el importe de bienes de capital o consumo duradero, la idea de fabricar tractores en el país era una posibilidad, (sin

dejar de lado la producción de maquinaria textil) para sacar provecho de los hornos de fundición con que contaba Toyoda,

Pero el proyecto de fabricar tractores no fue apoyado en un principio, ya que el titular de la Secretaría de Industria y Comercio se opuso, señalando que “la producción de tractores era una actividad que correspondía desempeñar a la iniciativa privada”.<sup>352</sup> Y el proyecto se cristalizó en 1966 con la intermediación de la automotriz estadounidense Ford para fabricar (en sociedad mixta, y para cubrir el mercado interno mexicano) dentro de la planta de Siderna tractores de esa marca. En cuanto a la fabricación de maquinaria textil, el Director General decidió seguir un plan similar al que había trazado y utilizado en Dina-Fiat. Víctor Manuel Villaseñor señala en sus memorias que

al hacerme cargo de la empresa, transformada en Siderúrgica Nacional, procedí a abordar el problema de sustituir los telares y trociles japoneses por maquinaria de otras marcas que la industria textil mexicana aceptara sin reparos, así como también a ocuparme del no menos apremiante problema de echar a caminar las instalaciones de la fundición de acero en las que toda actividad hallábase prácticamente paralizada. Era necesario, por otra parte, reemplazar a los cuarenta funcionarios y empleados japoneses (que aun permanecían en México) que tenían a su cargo el desempeño de las funciones de mando, técnicas y administrativas. “Se procedió en SIDENA con el mismo criterio que en DINA. Se integraron los cuadros básicos de jóvenes ingenieros que fue necesario principiar a calificar técnicamente para las funciones que les correspondería desempeñar”.<sup>353</sup>

Se continuó fabricando, ahora en SIDENA y como medida de emergencia, las máquinas de coser que tuvieron una relativa alza en sus ventas, pero al igual que en los tiempos de Toyoda el principal competidor, SINGER, continuó siendo un poderoso rival de gran arraigo en México. Al ver los directivos de SINGER que Siderúrgica Nacional representaba cierta amenaza, intensificó sus campañas de publicidad, reduciendo los precios de sus productos y ampliando las instalaciones de su planta en Querétaro para fabricar, en el país, la casi totalidad de los artículos integrantes de la máquina de coser, que hasta entonces se importaban

---

<sup>352</sup> *Ibid* p. 225.

<sup>353</sup> *Ibid* p. 260.

de Estados Unidos. De cualquier forma se siguieron fabricando las máquinas de coser, y se produjeron (como en la época de Toyoda) maquina textil, principalmente telares. Para ello se tuvo previamente un acuerdo de asistencia tecnológica y de patentes con la compañía estadounidense Vanadium Alloys Steel para la producción de aceros aleados de alta calidad; posteriormente, se promovió entre los diversos empresarios del ramo textil encuestas para señalar cuáles eran las marcas de su preferencia para evitar un fracaso como el que había acontecido en Toyoda. Por ejemplo, se emplearon varias clases de cuestionarios y se recogieron directamente opiniones de técnicos industriales y textiles, así como de organismos tales como la Cámara Textil, el Consejo de Industriales Textiles, la Unión de Industriales Textiles y el Colegio de Ingenieros Textiles. La mayor parte de industriales optaron por las marcas estadounidenses Saco Lowell y Draper. Pero estas compañías en un principio se negaron a concertar algún contrato de patentes y de asistencia tecnológica. Posteriormente y ante la amenaza del Gobierno Mexicano de prohibir la importación de ambas marcas, éstas cedieron. De tal forma que para 1964 Siderúrgica Nacional vendió cerca de 700 telares y 120 trociles. En el cuadro número 20 se puede apreciar sus principales clientes.

### **Cuadro 20**

#### **Principales clientes de Sidena entre 1960 Y 1967**

Hilados y Tejidos S.A	Textiles Hércules S.A
Romafil S.A	Hilados y Tejidos Sindec
Cía. Textil La Fe S.A	La Marina S.A
Industrial de Xalostoc	Textiles Mar S.A
Cía. Industrial de Orizaba	Ocotlán Textil S.A
Textiles Morelos	Hilados y Retorcidos La Moderna
Hilazas Mercerizadas	Acabados Lourdes S.A
San Martín S.A	Tejidos Jacquard S.A

Fuente: Datos tomados de Víctor Manuel Villaseñor, *Memorias de un Hombre de Izquierda II*, Ed. Grijalbo, 1977.

De igual forma, la paraestatal logró la “mexicanización” o la integración de componentes producidos en México para la fabricación de maquinaria textil en un 60 %, pero entonces ocurrió un hecho desfavorable para la empresa. Desde 1966 se suscitó una campaña en contra de la compañía, muy parecida a la que años antes había ocurrido con Toyoda, a pesar de que los precios y las condiciones de SIDENA eran favorables. Esa campaña vino de nueva cuenta, de algunos fabricantes de maquinaria textil e importadores, así como de algunos empresarios de esa rama, principalmente del grupo textil de Puebla encabezado por Carlos Yarza. De este personaje, Eduardo Villaseñor se expresó de la siguiente forma:

Como presidente de la Confederación de Cámaras Industriales, el interés que lo guió no fue otro que el de promover el lucro de las fuerzas más reaccionarias de la iniciativa privada, sin importarle un bledo cualquier intento de auténtico desarrollo industrial, en beneficio del país en su conjunto. Para esos individuos la Patria está donde hay un buen botín que arrebatarse.<sup>354</sup>

En ese contexto, algunas empresas productoras de maquinaria textil extranjeras comenzaron a dar precios de *dumping*<sup>355</sup> y mejoraron sus condiciones de crédito, y SIDENA no pudo competir debido a que no pudo bajar sus precios en un 5% como consecuencia de las regalías y la asistencia tecnológica que pagaba a Draper y Saco Lowell. Posteriormente (y como la última estocada para el fin de SIDENA en la fabricación de maquinaria textil), la Secretaría de Industria y Comercio, bajo presión de los industriales textileros poblanos, y la intervención del propio presidente Gustavo Díaz Ordaz hizo público el permiso de libre importación de maquinaria textil, incluso de las líneas que SIDENA fabricaba, con lo cual se canceló la protección arancelaria, el motivo aducido fue el “interés público”. Con

---

<sup>354</sup> *Ibid* p. 313.

<sup>355</sup> El *dumping* es en general, una situación de discriminación internacional de precios: el precio es uno cuando se vende en el país importador, y es inferior al precio a que se vende este producto en el mercado del país exportador. Así pues, en el más sencillo de los casos, el *dumping* se determina simplemente comparando los precios en dos mercados. Ahora bien, en raras ocasiones es tan simple la situación, si es que lo es alguna vez, y en la mayoría de los casos es necesario emprender una serie de análisis complejos para determinar el precio apropiado en el mercado del país exportador, y el precio apropiado en el mercado del país importador con el fin de realizar una comparación adecuada.

ello no solamente se autorizó la entrada de maquinaria nueva, procedente principalmente de los Estados Unidos, sino también de maquinaria usada a muy bajos precios.

De ahí que la maquinaria textil en SIDENA se haya dejado de fabricar a partir de 1967, produciéndose en adelante básicamente, piezas de acero para diversas empresas de Ciudad Sahagún, como la fundición de motores y mono blocks para vehículos y camiones en Diesel Nacional, y de equipo rodante para la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril. La empresa como paraestatal concluyó sus operaciones en 1993 por problemas de liquidez, en ese mismo año (y con la venta de las empresas públicas, la desincorporación y reconversión industrial orquestada por el presidente Carlos Salinas de Gortari) fue comprada por la compañía estadounidense ABC National Castings, finalizando su presencia en el país en 2002.

## **CONCLUSIONES**

A través de esta investigación, hemos recorrido el proceso de industrialización mexicano posrevolucionario generado a partir de la puesta en práctica del texto constituyente de 1917, que a su vez brindó certezas jurídicas e institucionales y facultó al Gobierno como garante e interventor en el desarrollo económico teniendo como ejes dos coyunturas favorables: la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial. La primera derivó las condiciones adecuadas para impulsar la producción de bienes manufacturados anteriormente importados, al grado que los bienes importados se comenzaron a sustituir por los de origen nacional, dando pauta para la puesta en práctica de la primera sustitución de importaciones, misma que reorientó la demanda de productos del exterior. Mientras que el segundo, activó la producción de derivados industriales como papel, fertilizantes, químicos y acero, que pusieron los cimientos para la industria mexicana. Este cambio se dio por la imposibilidad de no poder importar artículos y manufacturas de otras latitudes, debido a ello, México tuvo la necesidad de producir ciertos bienes de consumo y algunos bienes intermedios necesarios para el mercado interno.

Posteriormente, y derivado de estos procesos coyunturales, durante la década de los cincuenta, el Estado Mexicano intentó extender y dinamizar el sector mecánico y de bienes de capital, surgiendo diversos proyectos industriales en el país, tal como el representado por Ciudad Sahagún, Hidalgo, que contó con estudios de planeación por conducto de la Oficina de Investigaciones Industriales del Banco de México y de Nacional Financiera, siendo un proyecto que tuvo la intención de descentralizar el desarrollo industrial, brindar trabajo a un importante segmento poblacional y generar una industria de bienes de capital en una segunda etapa de sustitución de importaciones, que ayudaría a frenar los déficits en la balanza de pagos. Al final, no se cumplieron los objetivos de Ciudad Sahagún, pues diversas circunstancias impidieron su buena marcha, entre ellas se destacan las siguientes: problemas de planeación y praxis, que en la mayoría de casos afecta el buen desenvolvimiento de este tipo de proyectos, puesto que no habían experiencias previas que advirtieran posibles errores (era la primera ciudad industrial del país); ausencia de mano de obra capacitada; carencia de



servicios básicos para la población como escuelas, hospitales y viviendas, nula integración productiva entre las tres empresas, falta de arraigo de los trabajadores, entre otros. Esto derivó en que Ciudad Sahagún y dos de sus tres empresas no tuvieran el despegue y los resultados productivos y financieros adecuados. En nuestros casos de estudio: Dina-Fiat y Toyoda, desde un principio se toparon con la fuerte competencia interna y externa, tanto de fabricantes como proveedores de vehículos particulares, camiones de carga y de pasajeros, al igual que de maquinaria textil.

En el caso de Dina Fiat el conjunto de razones explícitas a las que aludimos como las causantes del fracaso empresarial (tecnología inadecuada, escasez de refacciones, ausencia de mercado, así como de gustos y preferencias de los potenciales clientes por vehículos y camiones estadounidenses), sobresale un factor especial, y es el que tiene que ver con el enfrentamiento entre Gobierno y la iniciativa privada. La participación de éste en una rama industrial que los empresarios y asociaciones del autotransporte opinaban que les correspondía únicamente a ellos. Esto pone en evidencia que la necesidad de tener una empresa automotriz (en donde el Estado Mexicano tuvo una importante participación accionaria), si bien era un asunto prioritario de los grupos económicos nacionalistas para sentar las bases de una articulación horizontal y vertical de la industria automotriz mediante la inclusión, cada vez mayor, de partes automotrices hechas en México (carrocerías, llantas, acumuladores, sistemas eléctricos y motores), la opinión para las asociaciones del autotransporte (distribuidores y agencias), era que la importación de camiones, autobuses y vehículos estadounidenses y los automóviles que se elaboraban en las plantas establecidas en el país de trasnacionales como Ford, General Motors, International Harvester y Chrysler, les ofrecían importantes ingresos.

Esta confrontación entre el Gobierno y los empresarios privados del autotransporte, propició que el proyecto no haya cumplido con satisfacer al mercado mexicano del autotransporte pesado y de automóviles. A ello hay que añadir como causa de las bajas ventas de Dina-Fiat, la todavía incipiente demanda de vehículos automotores, así como de la precaria red carretera, dichos

factores no incidieron lo suficiente para generar las condiciones que detonaran el desarrollo de la industria en comparación con otros países como Brasil y Argentina, donde los resultados fueron mejores.

Todo eso lleva a concluir que el proyecto Dina-Fiat obedeció más a una situación de intereses personales, en este caso de ciertos políticos y empresarios como Miguel Alemán Valdés, Bruno Pagliai y Luis Montes de Oca, que de priorizar el establecimiento de una industria automotriz nacional. El sector tuvo que enfrentarse a la difícil situación que representó competir ante las empresas estadounidenses asentadas ya en nuestro país, con ello, la Dina-Fiat perdió la partida empresarial. Lo anterior llevó al Gobierno Federal e instituciones de desarrollo como el Banco de México y la Nacional Financiera a aceptar que fracasaron, y mediante la política de “borron y cuenta nueva,” llevaron a cabo otra estrategia iniciada en 1960, que fue desarrollar un nuevo proyecto, ahora como paraestatal, Diesel Nacional, la cual mediante contrato de asistencia con la firma francesa Renault prosiguió con la fabricación de automóviles, mientras que con la empresa estadounidense Flexible firmó un acuerdo para la fabricación de autobuses.

En el caso de Toyoda de México, tercera empresa establecida en la ciudad industrial, esta tuvo como intencionalidad el aminorar las importaciones de bienes de capital, (cardas, trociles y telares), y al mismo tiempo modernizar la industria textil nacional. Curiosamente, sucedieron problemas similares a Dina-Fiat, poca aceptación dentro del mercado mexicano. Por ejemplo, aquí también hubo problemas tecnológicos y de preferencia por maquinaria como los causantes del fracaso empresarial, e incluso, al igual que en Dina, sobresale la confrontación con industriales textileros. Para estos, el proyecto de Toyoda no agradó por la sencilla razón de que afectaba sus intereses económicos. Por ejemplo a los industriales de Puebla, se les facilitaba la importación de equipo a bajos intereses, en productos que a su juicio contaban con una mayor calidad tecnológica que los elaborados por Toyoda de México.

Por su parte, en el caso de las casas importadoras establecidas en el país, es evidente que al instalarse una empresa fabricante de maquinaria textil en

México, les restaba ventas, de ahí que se haya propiciado toda una campaña negativa hacia los productos Toyoda con la finalidad de hacerla caer, utilizando como principal arma, el discurso de tecnología deficiente. Es un hecho que la industria textil nacional no necesitaba una fábrica de maquinaria textil como lo harían creer los técnicos, ingenieros y funcionarios mexicanos de instituciones como el Banco de México y Nacional Financiera, ya que después de la Segunda Guerra Mundial se pudieron importar los derivados textiles sin mayor problema. Además, los volúmenes de importación de maquinaria textil hacia México no fueron tan amplios como para justificar la puesta en marcha de un proyecto tan ambicioso. Aunque una razón de peso para establecer la planta fue el plan inicial de los japoneses de exportar telares y cardas Toyoda hacia Latinoamérica y los Estados Unidos; sin embargo, esto tampoco sucedió.

Como consecuencia, el proyecto nunca contó con el visto bueno de los empresarios textiles del país, y mucho menos de las agencias importadoras de maquinaria, siendo patrocinado únicamente por funcionarios nacionalistas aglutinados en el Banco de México y la Nacional Financiera. Lo anterior era para aminorar la fuga de divisas en ese rubro, ocasionadas por la importación de esos productos y sentar las bases de una industria de bienes de capital. Otro aliciente fue la participación del empresario José Ramoneda quién participó en el proyecto para sacar provecho personal por su labor de gestión.

Por otra parte, los industriales textiles del país nunca solicitaron al Gobierno una opinión para el desarrollo y modernización de la industria textil nacional, ni que se necesitaba una fábrica productora de maquinaria textil. Ellos, como empresarios, fueron pragmáticos. No eran un grupo de raigambre nacionalista (sino todo lo contrario) que apoyara una empresa Estatal. Estos industriales se guiaban por lo que más les convenía, en este caso optaban por maquinaria importada, de probada calidad, con facilidades de pago. Por esta sencilla razón estuvieron en contra de la instalación de Toyoda de México. Esto ocasionó que el proyecto se viera truncado en 1960 y fuera sustituido por una empresa de carácter público de nombre Siderúrgica Nacional.

En síntesis, podemos decir que las dos compañías no operaron adecuadamente porque no hubo un mercado interno atractivo, ni tampoco fueron blindadas para la competencia como otras empresas mixtas y paraestatales. A diferencia, está el caso de Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril que sobrevivió de 1952 hasta 1988 en esa misma ciudad industrial. Lo sobresaliente de este caso es que su producción fue a parar a un cliente cautivo y exclusivo, Ferrocarriles Nacionales de México, su éxito empresarial se debió sobre todo a este pequeño detalle.

Otro caso que ejemplifica este hecho es el de la empresa Tubos de Acero de México, ubicada en el estado de Veracruz, que destina su producción de tubos sin costura a Petróleos Mexicanos. En el caso de Dina-Fiat y Toyoda sus clientes fueron diversos, pero poca compra de empresas estatales. Únicamente Toyoda vendió algunos telares a la empresa pública Ayotla Textil.

Finalmente, más que una conclusión, quiero hacer una última reflexión, para advertir que esta investigación fue un primer acercamiento con respecto a Ciudad Sahagún y las empresas Dina-Fiat y Toyoda de México. Faltará por realizar la difícil tarea de indagar el papel que jugaron los inversionistas y técnicos extranjeros (tanto italianos como japoneses), con respecto a los problemas de aceptación de los productos de las compañías en cuestión. Esta tesis argumenta y problematiza exclusivamente con comentarios vertidos por los administradores, empresarios, y en general por los señalamientos de funcionarios públicos mexicanos.

Desafortunadamente, no contamos con las opiniones y los estudios hechos por los italianos y japoneses. Conocer estos hechos hubiera sido importante para desentrañar sus motivos de inversión en México y el por qué se asociaron al Gobierno. Sus opiniones fueron difíciles de rastrear en las hemerotecas y archivos nacionales. Lo más probable (y aquí es mera especulación) es que ambas empresa decidieron omitir las razones por las cuales fracasaron. Por ejemplo, los libros históricos de ambas empresas<sup>356</sup> no mencionan su incursión en suelo mexicano, pero sí los casos exitosos como el de España en 1948, donde la Fiat se

---

<sup>356</sup> Esos libros son *Toyota, a history of the first 50 years*, de 1988 y el de *Historia de la Fiat, 90 años*.

asoció con el gobierno español para dar vida al proyecto SEAT; o en Brasil, en donde Toyota (acrónimo de Toyoda), invirtió en la construcción de una planta para fabricar automóviles en 1958. Tal vez esa información confidencial se encuentra en los archivos personales de esas dos firmas transnacionales, ya sea en Turín, Italia<sup>357</sup> o en Aichi, Japón, ciudades en donde se encuentran las casas matrices de ambos corporativos.

Los puntos de vista de los inversionistas y técnicos italianos y japoneses con respecto al nacimiento y fracaso de los proyectos Dina-Fiat y Toyoda de México, en Ciudad Sahagún, hubieran aportado nuevas luces para complementar la presente investigación. Desafortunadamente, esto no se dio así por las razones ya aludidas, de cualquier forma (y no quiero que se interprete como un mero conformismo o pretexto), el estudio incorporó un importante número de fuentes, tanto primarias como secundarias para la realización de un primer acercamiento sobre la problemática de esa ciudad industrial y dos de sus empresas en esta etapa primigenia. De allí que los pendientes sobre el tema son aún muchos, pero este primer intento ha querido aportar una pequeña parte en espera de ampliar el análisis en los próximos años, pues una investigación, contrario a lo que se piensa, no concluye, sino que abre y expande nuevos cuestionamientos y opiniones, en este caso sobre la génesis, desarrollo y conclusiones de dos firmas industriales que tuvieron la intención de desarrollar la rama automotriz y textil de México. Con ello, la invitación está hecha para todo aquel interesado que abra estas páginas y quiera (ya que el conocimiento se va engrosando con cada aporte) indagar sobre el tema y sumar su participación, para entender de mejor forma este proyecto industrial llamado Ciudad Sahagún y sus empresas pioneras: Dina-Fiat y Toyoda.

---

<sup>357</sup> El Archivo Storico Fiat se encuentra en los talleres turineses de nombre Fiat Corso Dante, y contiene más de cinco mil metros lineales de documentos sobre diferentes aspectos del grupo industrial desde los comienzos del siglo XX hasta la década de los noventa. Alberga documentación relacionada con la administración del grupo, sus finanzas, el personal, la producción, la comunicación y publicidad, documentos relacionados con los departamentos de investigación, tecnología e ingeniería, así como información sobre sus automóviles de carreras, vehículos industriales, trenes, aviones y motores marinos.

## **FUENTES CONSULTADAS**

### **ARCHIVOS**

Archivo General de la Nación (AGN)

Fondo Diesel Nacional:

Secretaría de Difusión

Secretaría de Finanzas

Fondo Gonzalo Robles

Fondo Siderurgica Nacional

Fondo Presidentes:

Miguel Alemán Valdés, 1946-1952

Adolfo Ruiz Cortines, 1952-1958

### **HEMEROTECAS**

Hemeroteca de la Universidad Nacional Autónoma de México:

Diario, *El Sol de Sahagún*, 1957-1960

Diario, *El Informador de Guadalajara*, 1957

Diario, *El Sol de Hidalgo*, 1957-1960

Revista *Interna de Diesel Nacional*, 1956-1959

Revista *Sahagún*, 1960-1961

## **BIBLIOTECAS**

Biblioteca Daniel Cosío Villegas:

*Problemas Agrícolas e Industriales de México, 1949-1957*

Estudio, Siderúrgica Nacional, 1961

Biblioteca de Ciudad Sahagún, Hidalgo:

Revista *Sahagún*, 1959-1960

Biblioteca Facultad de Contabilidad y Administración (UAQ), Fondo Nacional Financiera:

Estudio, "Bases para la reestructuración de la industria textil algodonera y de fibras químicas", anexo I. Ed. Nacional Financiera-Banco de México, 1966.

Biblioteca Facultad de Ciencias Políticas y Sociales (UAQ):

Periódico *Tribuna*, Octubre de 1957

## **INFORMES**

Informe de Nacional Financiera, 1957

Informe de Diesel Nacional, 1962

Informe de Diesel Nacional, 1970

## **ARTÍCULOS**

Cubides Salgado, Jorge, *Conferencia para posesionarse como miembro de la Sociedad Geográfica Colombiana*, Bogotá, 2006.

*El Urbanismo, la Ciudad y su Tratamiento Jurídico*, en Boletín Mexicano de Derecho Comparado, UNAM, México, 2000.

García Moctezuma, Francisco, *Investigaciones Geográficas*, Boletín del Instituto de Geografía, UNAM, Núm. 71, México, 2010.

## **FUENTES ELECTRÓNICAS**

[www.library.hbs.edu](http://www.library.hbs.edu)

[www.motorpasion.com](http://www.motorpasion.com)

[www.slidshare.net](http://www.slidshare.net).

## **FUENTES SECUNDARIAS O BIBLIOGRAFÍA**

Águila, Marcos, *Economía y trabajo en la minería mexicana, la emergencia de un nuevo pacto laboral entre la Gran Depresión y el Cardenismo*, Ed. UAM, México, 2004.

Aguilar, Ismael, *Descentralización Industrial y Desarrollo Regional en México*, Ed. El Colegio de México, 1993.

Álvarez, Ernesto, *Monografía de Tepeapulco*, Ed. Diesel Nacional, México, 1982.

Antología de la Planeación en México, 1917-1985 I, *Los Primeros Intentos de Planeación en México (1917-1946)*, Ed. FCE-SPP, México, 1982.

Arteaga, Arnulfo, *Integración Productiva y Relaciones Laborales en la Industria Automotriz en México*, Ed. UAM-Plaza y Valdés, México, 2003.

—, *Procesos de Trabajo y Relaciones Laborales en la Industria Automotriz en México*, Ed. UAM, México, 1993.

Avelas, Antonio, *Industrialización y Desarrollo*, Ed. FCE, México, 1990.



Ávila Juárez, Óscar, *Ascenso y Caída del Elefante de Acero Regiomontano, Historia de la Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, 1900-1986*, Ed. UAQ, Querétaro, 2012.

Ayala Espino, José, *Estado y Desarrollo, La Formación de la Economía Mixta Mexicana, (1920-1982)*, Ed. FCE, México, 1988.

—, *Instituciones y Economía, una Introducción al Neo institucionalismo Económico*, Ed. FCE, México, 1999.

—, *Instituciones para Mejorar el Desarrollo, un Nuevo Pacto Social para el Crecimiento y el Bienestar*, Ed. FCE, México, 2003.

Barkin, David y Timothy King, *Desarrollo Económico Regional, (Enfoque por Cuencas Hidrológicas de México)*, Ed. Siglo XXI, México, 1970.

Basave, Jorge y Marcela Hernández (Coordinadores), *Los Estudios de Empresarios y Empresas*, Ed. UNAM-UAM-Plaza y Valdez, México, 2007.

Bassols, Ángel, México, *Formación de Regiones Económicas*, Ed. UNAM, México, 1983.

Benett, Douglas y Kenneth Sharpe, *El Estado Como Banquero y Empresario, El Carácter de Última Instancia de la Intervención Económica del Estado Mexicano, 1917-1970*, Ed. El Colegio de México, 1980.

Berumen, Sergio, *Cambio tecnológico e innovación en las empresas*, Ed. ESIC, Madrid, 2008.

Calleja Nieto, Raúl, *Ciudad, cultura y clase obrera, una aproximación antropológica*, Ed. UAM, México, 1997.

Camp, Roderic, *Los Empresarios y la Política en México: Una Visión Contemporánea*, Ed. FCE, México, 1990.

Campero, Guillermo y Giovanna Valenti, *La Participación Laboral en la Gestión del Combinado Industrial de Ciudad Sahagún*, Ed. INAT, México, 1978.

Cárdenas, Enrique, *La Hacienda Pública y la Política Económica 1929-1958*, Ed. FCE, México, 1994.

—, *La Política Económica de México, 1950-1994*, Ed.; FCE-COLMEX, México, 1996.

—, *La Industrialización Mexicana Durante la Gran Depresión*, Ed. El Colegio de México, México, 1995.

—, José Antonio Ocampo (Compiladores) *Industrialización y Estado en la América Latina, La Leyenda Negra de la Posguerra*, Ed. FCE, México, 2003.

—, *México en el siglo XIX, 1821-1910, historia económica y de la estructura social*, Ed. Nueva Imagen, México, 1988.

Carmona, Fernando, Jorge Carrión, Guillermo Montaña y Alonso Aguilar, *El Milagro Mexicano* Ed. Nuestro Tiempo, México, 1970.

*Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias*, Ed. Constructora Industrial Irolo, México, 1958.

Ceritti, Mario y Carlos Marichal, (coordinadores) *Grandes Empresas y Grupos Empresariales en México en el Siglo XX*, Ed. Plaza y Valdés, México, 2010.

—, *Burguesía y Capitalismo en Monterrey, 1850-1910*, Ed. Siglo XIX, Monterrey, 1989.

Coloquio Franco-mexicano, (varios autores), *Los Grandes Complejos Industriales y su Impacto en el Espacio Latinoamericano*, Ed. UNAM, México, 1982.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ed. Porrúa, México, 1992.

Córdova, Arnaldo, *La Política de Masas del Cardenismo*, Ed. Era, México, 1974.

Coriat, Benjamín, *Pensar al revés, trabajo y organización en la empresa japonesa*, Ed. Siglo Veintiuno, México, 2011

Cypher, James, *Estado y Capital en México, Política de Desarrollo desde 1940*, Ed. FCE, México, 1992.

Chandler, Alfred, *Escala y diversificación, la dinámica del capitalismo industrial, Tomo I*, Ed. Prensa Universitaria de Zaragoza, 1990.

De la Barrera Ruíz, Rocío, *Historia Breve de Hidalgo*, Ed. FCE, México, 2010.

De la Garza Toledo, Enrique, (coordinador), *Modelos de Industrialización en México*, Ed. UAM, México, 1998.

De la Peña, Sergio, *La Formación del Capitalismo en México*, Ed. Siglo XXI, México, 1992.

—, Teresa Aguirre, “De la Revolución a la Industrialización”, en *Historia Económica de México*, Ed. Océano-UNAM, México, 2006.

Dobb, Maurice, *El Desarrollo de la Economía Soviética Desde 1917*, Ed. Tecnos, Madrid, 1972.

Escamilla, Adrián, “Análisis histórico-económico del Complejo Industrial Sahagún, el caso de Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril”, Tesis de licenciatura, Facultad de Economía, UNAM, 2006.

Gazol Sánchez, Antonio, Jorge E. Navarrete López, *Organismos internacionales de financiamiento*, Tomo II, Ed. SELA, México, 1966.

Gómez Suazo, Justino, “Plan de Financiamiento para Diesel Nacional”, Tesis de Licenciatura, Facultad de Economía, UNAM, 1965.

González Casanova, Pablo, *La Democracia en México*, Ed. Era, México, 1979.

González, Luis, “Los Días del Presidente Cárdenas, 1934-1940”, en *Historia de la Revolución Mexicana*, Ed. El Colegio de México, 1981.

—, *Los Artífices del Cardenismo*, Ed. Clío-El Colegio Nacional, México, 1997.

Gracida, Elsa, “El Desarrollismo”, en *Historia Económica de México*, Ed. Océano, México, 2004.

—, *El Programa Industrial de la Revolución*, Ed. UNAM, México, 1994.

Hernández Chávez, Alicia, “La Mecánica Cardenista”, en *Historia de la Revolución Mexicana*, Ed. El Colegio de México, 2005.

Fajnzylber, Fernando, *Industrialización e Internacionalización en la América Latina*, Ed. FCE, México, 1980.

—, *La industrialización trunca en América Latina*, Ed. Nueva Imagen, México, 1983.

Hansen, Roger, *La Política del Desarrollo Mexicano*, Ed. Siglo XXI, México, 1971.

Jáuregui, Luis, “Los Transportes, Siglo XVI al XX”, en *Historia Económica de México*, Ed. Océano, México, 2004.

Keynes, John, *Crítica de la Economía Clásica*, Ed. Ariel, Madrid, 1968.

Kuntz, Sandra, *El Comercio Exterior de México en la Era del Capitalismo Liberal, 1870-1929*, Ed. El Colegio de México, 2007.

—, (coordinadora), *Historia Económica General de México*, Ed. El Colegio de México-Secretaría de Economía, México, 2010.

—, Priscilla Connolly, (coordinadoras), *Ferrocarriles y Obras Públicas*, Ed. Instituto Mora- El Colegio de Michoacán- El Colegio de México-UNAM, México, 1999.

Krauze, Enrique y Jean Meyer, “La Reconstrucción Económica, 1924-1928”, en *Historia de la Revolución Mexicana*, Ed. El Colegio de México, 2006.

Lamartine, Paul, *El Desarrollo Regional de México*, Ed. Oficina de Investigaciones Industriales del Banco de México, 1964.

Landes, David, *Dinastías: Fortunas y Desdichas de las Grandes Familias de Negocios*, Ed. Crítica, Barcelona, 2006.

Lees, Norman, *Localización de Industrias en México*, Ed. Banco de México, México, 1971.

Lifschnitz, Edgardo, *El Complejo Automotor en México y América Latina*, Ed. UAM, México, 1985.

Luhrs, Margarita, “Empresarios de la Industria Automotriz en México”, en Ricardo Pozas y Matilde Luna (coordinadores), *Las Empresas y Los Empresarios en el México Contemporáneo*, Ed. Enlace-Grijalbo, México, 1991.

Malo López, Ernesto, *Ensayo Sobre la Localización de Industrias en México*, Ed. UNAM, México, 1960.

Malpica Lamadrid, Luis, *¿Qué es el GATT?*, Ed. Grijalbo, México, 1987.

MARICHAL, Carlos y Mario Cerutti, (compiladores) *Historia de las grandes empresas en México, 1850-1930*, Ed. Universidad Autónoma de Nuevo León-FCE, México, 1997.

Martínez Tamayo, Constantino, “La Mexicanización de la Industria Automotriz, El Caso de Diesel Nacional”, Tesis de Licenciatura, Facultad de Economía, UNAM, México, 1965.

Maya, Carlos, *La Industria de Transformación en México, Grandes Plantas y Estructura de la Competencia*, Ed.; UAS-UNAM, México, 1987.

Medina, Luis, *Hacia el Nuevo Estado, México, 1920-2000*, Ed. FCE, México, 2010.

—, “Del Cardenismo al Avilacamachismo”, en *Historia de la Revolución Mexicana*, Ed. El Colegio de México, 1978.

Medin, Tzvi, *El Sexenio Alemanista*, Ed. Era, México, 1995.

Meyer, Lorenzo, “La Institucionalización del Nuevo Régimen” en *Historia General de México*, Ed. El Colegio de México, México, 2008.

Mosk, Sanford, “La Revolución Industrial en México”, en *Problemas Agrícolas e Industriales en México*, México, 1950.

Nadal, Jordi, *El fracaso de la Revolución Industrial en España, 1814-1913*, Ed. Ariel, Barcelona, 1976.

Niblo, Stephen, *México en los Cuarenta, Modernidad y Corrupción*, Ed. Océano, México, 1999.

North, Douglas, *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico*, Ed. FCE, México, 2006.

Novelo, Victoria y Augusto Urteaga, *La Industria en los Magueyales, Trabajo y Sindicatos en Ciudad Sahagún*, Ed. Nueva Imagen, México, 1979.

Ortíz, Antonio, *El Desarrollo Estabilizador: Reflexiones Sobre una Época*, Ed. FCE, México, 2000.

Orvañanos, Lascurain Jorge, "Aspectos de la demanda y oferta automotriz", Tesis, ITAM, México, 1967.

Padua, Jorge, *Educación, industrialización y progreso técnico en México*, Ed. El Colegio de México-UNESCO, México, 1993.

Pike, F, Becattini, Sengenberger (compiladores), *Los distritos industriales y las pequeñas empresas. I, distritos industriales y cooperación interempresarial en Italia*, Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1992.

Plana, Manuel, "Las Industrias, siglos XVI al XX", en *Historia Económica de México*, Ed. Océano, México, 2004.

Portos Pérez, Irma, *La Industria Textil en México y Brasil, Dos Vías Nacionales de Desarrollo Industrial*, Ed. UNAM, México, 2008.

—, *Pasado y presente de la industria textil en México*, Ed. UNAM, México, 1992

Potash, Robert, *El Banco de Avío de México, el fomento de la industria 1821-1846.*, Ed. FCE, México, 1986.

Riding, Alan, *Vecinos Distantes*, Ed. Planeta, México, 1985.

Riguzzi, Paolo “Mercados, Regiones, y Capitales en los Ferrocarriles de Propiedad Mexicana”, en, Sandra Kuntz y Priscilla Connolly (coordinadoras), *Ferrocarriles y Obras Públicas*, Ed. El colegio de México, Instituto Mora, El Colegio de Michoacán, UNAM, México, 1999.

Robles, Gonzalo, *Ensayos Sobre el Desarrollo de México*, Ed. Banco de México-FCE, México, 1982.

Rougier, Marcelo, (compilador) *La banca de desarrollo en América Latina, luces y sombras en la industrialización de la región*, Ed. FCE, México, 2011.

Servín, Elisa, (coordinadora) *Del Nacionalismo al Neoliberalismo, 1940-1994*, Ed. FCE, México, 2010.

Shulgovski, Anatol, *México en la Encrucijada de su Historia*, Ed. Quinto Sol, México, 1972.

Solís, Leopoldo, *La Realidad Económica Mexicana: Retrovisión y Perspectivas*, Ed. Siglo XXI, México, 1991.

Story, Dale, *Industria, Estado y Política en México, Los Empresarios en el Poder*, Ed. Grijalbo, México, 1986.

Suárez, Ana Rosa y Alma Parra, “Una Sociedad en Crisis”, en *E.U.A. Síntesis de su Historia III*, Vol. 10, Ed. Instituto Mora, México, 1998,

Takafusa, Nakamura, *Economía Japonesa: Estructura y Desarrollo*, Ed. El Colegio de México, 1990.

Tanaka, Michiko, (coordinadora) *Historia mínima de Japón*, Ed. El Colegio de México, 2011.

Toledo Beltrán, Daniel y Francisco Zapata, *Acero y Estado, Una Historia de la Industria Siderúrgica Integrada en México*, Tomo I, Ed. UAM, México, 1999.

Torres, Ricardo, Ifigenia M. de Navarrete (Coordinadores) *Bases Para la Planeación Económica y Social de México*, Ed. Siglo XXI, México, 1966.

Toyota, *A History of the First 50 Years*, Ed, Toyota Motor Corporation, Aichi Japan, 1988.

Trejo, Saúl, *Industrialización y Empleo en México*, Ed. FCE, México, 1989.

—, *El Futuro de la Política Industrial en México*, Ed. El Colegio de México, México, 1987.

Ukikel, Luis, *Programa de Estudios para el Mejoramiento e Incremento del Desarrollo Socio-Económico de Ciudad Sahagún, Hidalgo*, Documento del Instituto Mexicano del Seguro Social, IMSS, México, 1964.

Urquidi, Víctor, *Otro Siglo Perdido, Las Políticas de Desarrollo en América Latina (1930-2005)*, Ed. FCE-El Colegio de México, México, 2005.

Villarreal, René, *industrialización, competitividad y desequilibrio externo: un enfoque macroindustrial y financiero (1920-2010)*, Ed. FCE, México, 2005.

Villaseñor, Manuel, *Memorias de un Hombre de Izquierda II, de Ávila Camacho a Echeverría*, Ed. Grijalbo, México, 1976.

Wionczeck, Miguel, *Bases para la Planeación Económica*, Ed. Siglo XXI, México, 1966.

—, Gerardo M. Bueno y Jorge Eduardo Navarrete, *La Transferencia Internacional de Tecnología, El Caso de México*, Ed. FCE, México, 1988.

Zapata, Francisco, *Enclaves y Polos de Desarrollo en México, Notas Para Discusión*, Ed. El Colegio de México, México, 1985.

Zapata Ferrer, Luis Mario, “Industria y política industrial en México: el caso de la rama automotriz”, tesis de licenciatura, Facultad de Economía, UNAM, 1990.

Zebadúa, Emilio, *Banqueros y Revolucionarios: La Soberanía Financiera de México, 1914-1929*, Ed. FCE-COLMEX, México, 2004.



# **ANEXOS**

**Tabla 1****Consejo de Administración de Ciudad Sahagún en la década de los cincuenta**

Presidente del Consejo	Rafael Mancera
Primer Vocal	Rodrigo Gómez
Vocales	José Hernández Delgado
	Manuel Sánchez Cue
	Víctor Manuel Villaseñor
	Manuel Palavicini
	Adalberto Saldaña
Comisario	Praxedis Reyna Hermosillo
Secretario del Consejo	José Reyes Romero

Fuente: *Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias*, Ed. Constructora Industrial Irolo, México, 1958, p. 29.

**Tabla 2****Modelos de los camiones y automóviles Dina-Fiat ensamblados en el periodo 1955-1960 en la planta de Ciudad Sahagún, Hidalgo**

Marca	Modelos
Fiat-camión	682: T, N y RN.
Fiat-automóvil	600: convertible, berlina (sedan de dos puertas y el M (camioneta guayín).
Fiat-automóvil	1,100: B de cuatro puertas y F (guayín de cinco puertas).
Fiat-automóvil	1, 400, Sedán de cuatro puertas.

Fuente: *Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias*, Ed. Constructora Industrial Irolo, México, 1958, pp., 68 y 69.

**Tabla 3**

**Resultados en inversiones hasta el 31 de Mayo de 1958 en la construcción de Ciudad Sahagún, Hidalgo**

**EDIFICACIONES TERMINADAS**

Unidades de habitación	\$ 45,000,000
Comercios	1,900,000
Escuelas	1,600,000
Teatro-Auditorio	920,000
Edificio SCOP	500,000
Palacio Municipal	750,000
Total de inversiones	50,670,000

**EDIFICACIONES EN PROCESO**

Unidades de habitación	\$ 400,000
Mercado	400,000
Campos Deportivos	160,000
Gasolinera y estación de servicio	40,000
Total de la inversión	1,000,000

**OBRAS DE URBANIZACIÓN TERMINADAS**

Terrenos urbanizados, para habitación e industriales	\$ 20, 800, 000
Obras accesorias (canales, viveros, etc.)	700, 000
Total de inversiones	21,500,000

**OBRAS DE URBANIZACIÓN EN PROCESO**

**\$ 3, 500,000**

**OTRAS INVERSIONES**

Bodega	\$ 710,000
Instalaciones (telefónicas y telegráficas)	1,690,000
Equipos (construcción, transporte, oficina)	1,700,000
Total de inversiones	4,100,000
Activo Circulante	10,650,000

**TOTAL DE TODAS LAS INVERSIONES EN MILLONES DE PESOS**

**\$ 91, 420,000**

Fuente: Tomado de *Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias*, Ed. Constructora Industrial Irolo, México, 1958, p. 15.

## ANEXO IMÁGENES

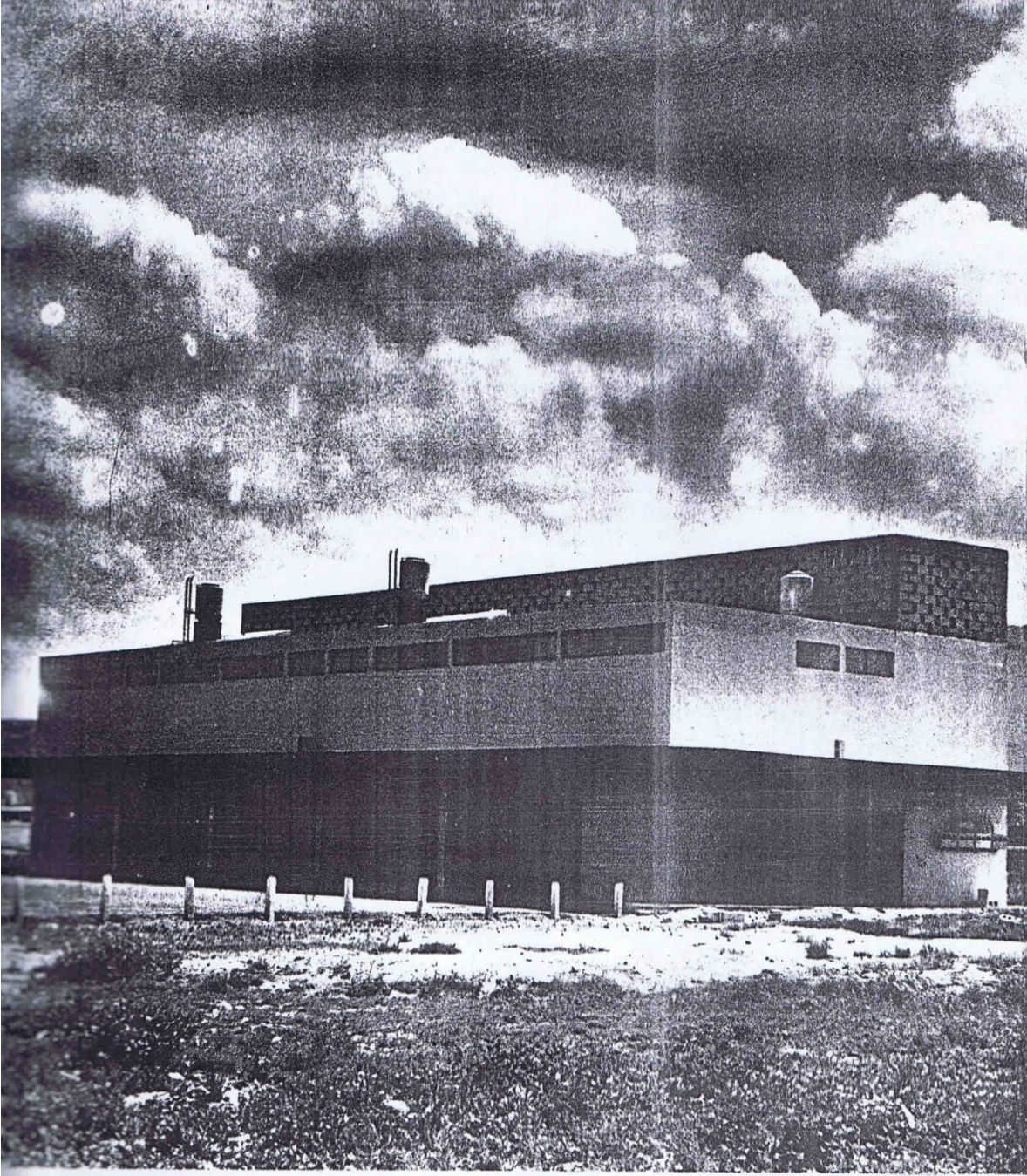
### Fotografía 1

**Magueyales de Ciudad Sahagún con las fábricas y conjuntos habitacionales al fondo hacia 1958**



Fuente: *Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias*, Ed. Constructora Industrial Irolo, 1958. p. 30.

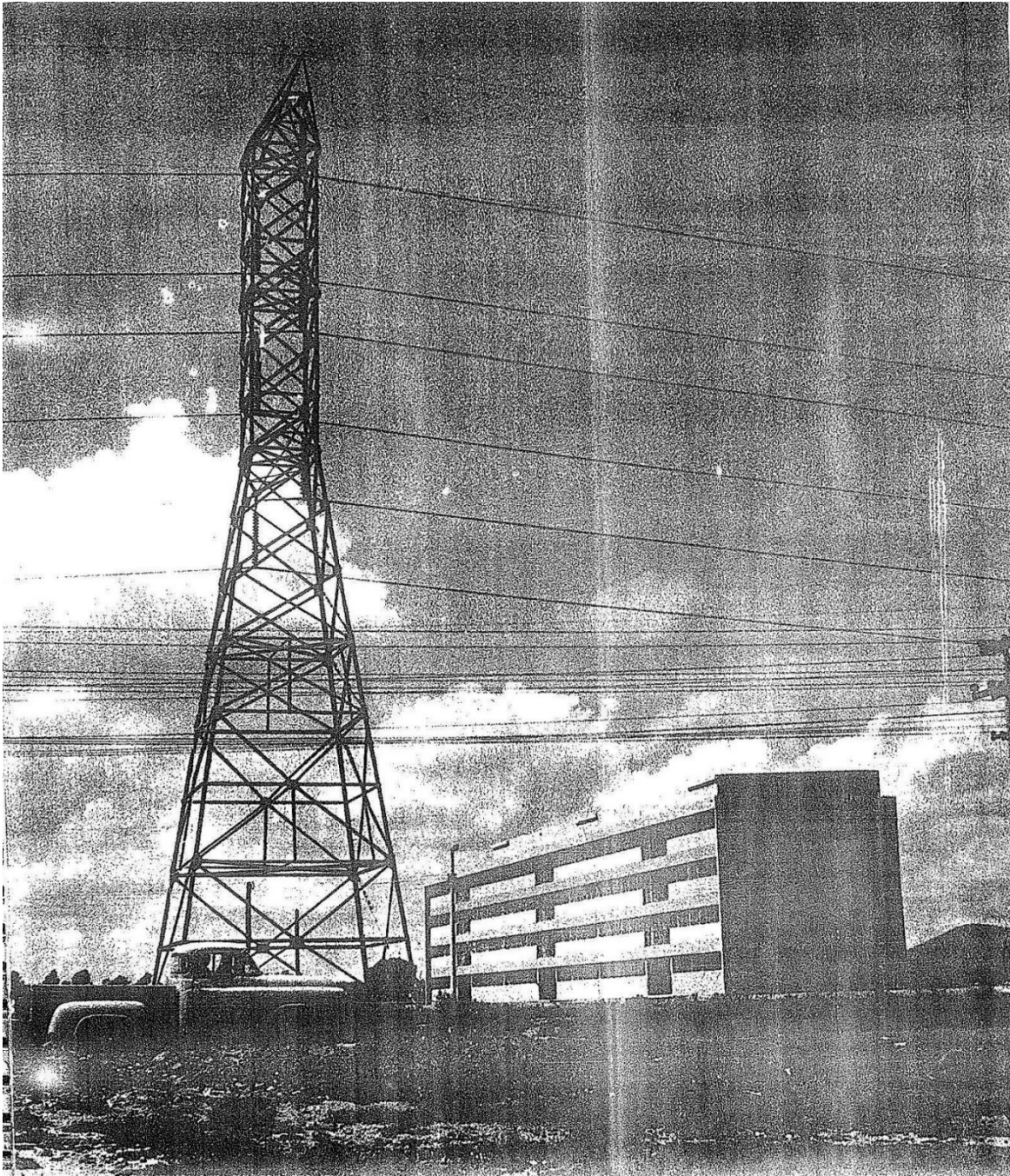
**Fotografía 2**  
**Edificios de Ciudad Sahagún hacia 1958.**



FUENTE: *Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias*, Ed. Constructora Industrial Irolo, México, 1958, p. 34.

### Fotografía 3

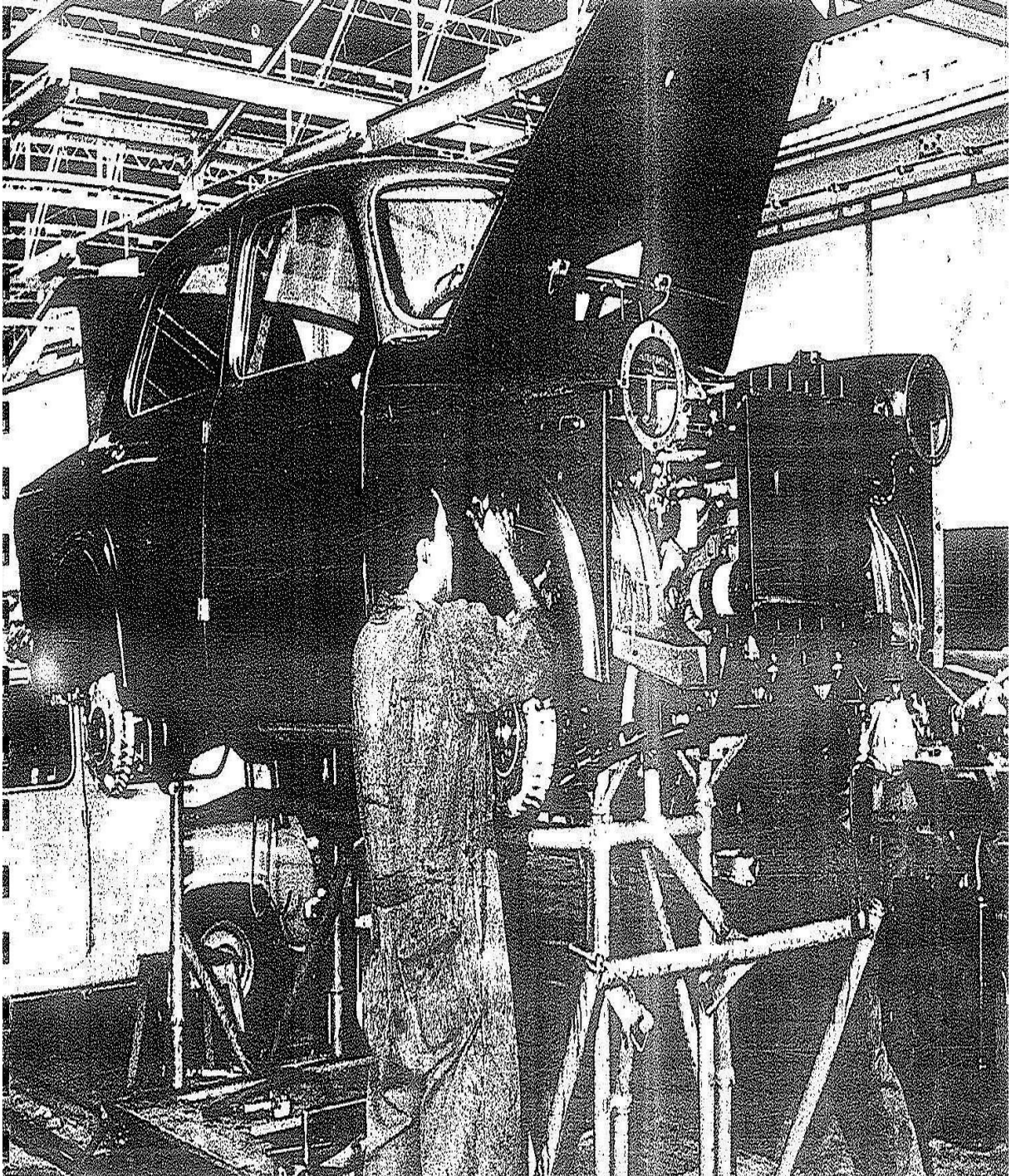
Oficinas y torres de energía eléctrica en Ciudad Sahagún hacia 1958.



FUENTE: *Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias*, Ed. Constructora Industrial Irolo, México, 1958, p. 35.

#### Fotografía 4

#### Armado de un vehículo Fiat en la planta Dina en Ciudad Sahagún, Hidalgo



FUENTE: *Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias*, Ed. Constructora Industrial Irolo, México, 1958, p. 62.



### Fotografía 5

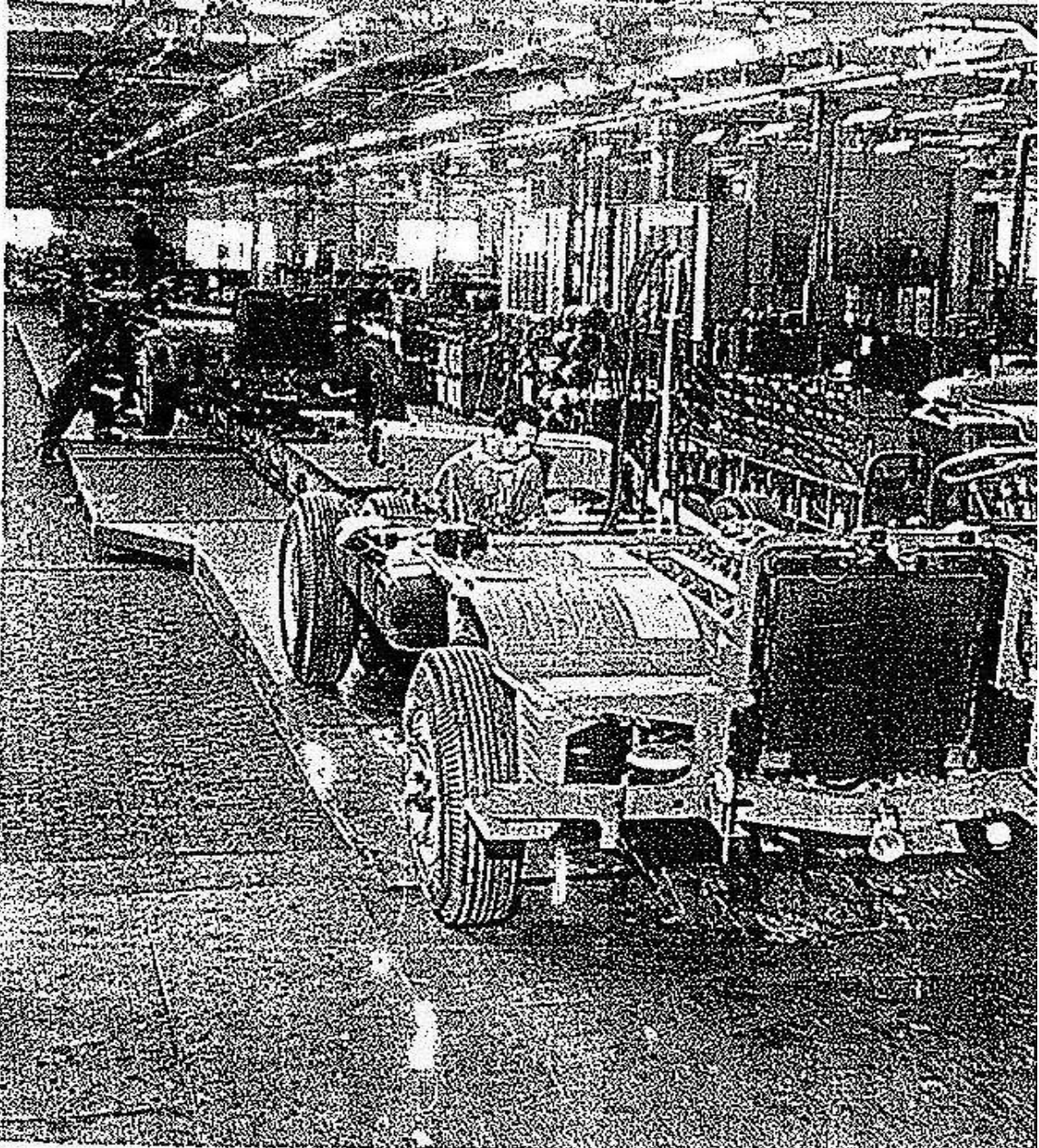
#### Ensamble de tractor para camión Fiat 600 en Ciudad Sahagún, Hidalgo



FUENTE: *Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias*, Ed. Constructora Industrial Irolo, México, 1958, p. 50.

### Fotografía 6

Línea de montaje de unidades pesadas Dina-Fiat en Ciudad Sahagún,  
Hidalgo



FUENTE: *Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias*, Ed. Constructora Industrial Irolo, México, 1958, p. 57.

### Fotografía 7

Algunas de las pocas unidades Fiat 600 vendidas al ingenio “Emiliano Zapata” de Zacatepec, Morelos hacia 1955.



FUENTE: Revista *Dina-Información*, 1957, p. 1.

### Fotografía 8

Autobus Fiat ensamblado en Industrias Ruiz Galindo, y adquirido por transportes

DurangoMazatlán.



FUENTE: Revista *Dina-Información*, 1957, p. 8.

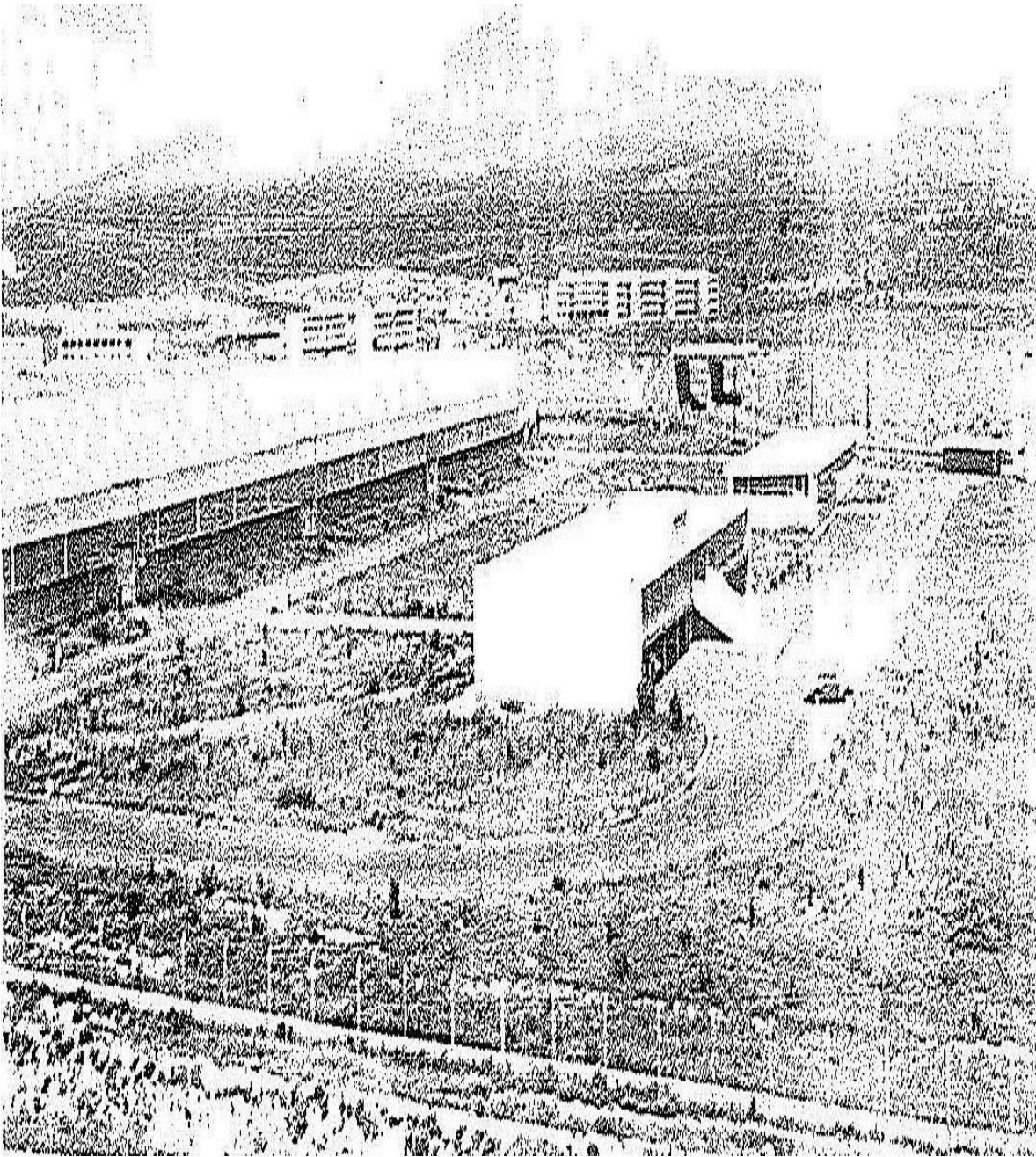
**Fotografía 9**  
**Agencia distribuidora Dina-Fiat en Veracruz**



FUENTE: Revista *Dina-Información*, 1957, p. 10.

## Fotografía 10

Oficinas de la planta Toyota de México en Ciudad Sahagún, Hidalgo hacia 1958



FUENTE: *Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias*, Ed. Constructora Industrial Irolo, México, 1958, p. 129.

### Fotografía 11

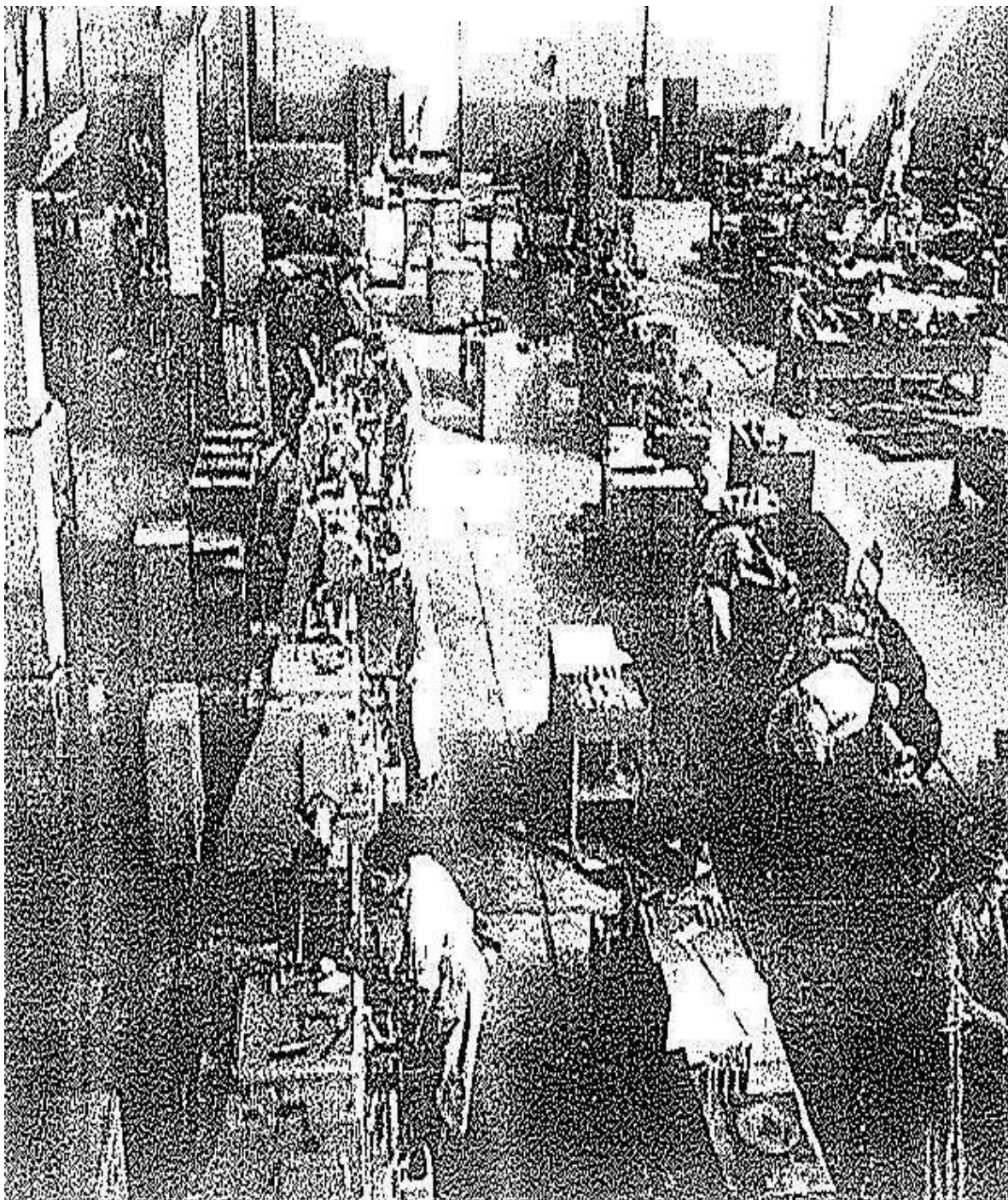
Operarios de Toyoda de México realizan un vaciado en la lingotera.



FUENTE: *Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias*, Ed. Constructora Industrial Irolo, México, 1958, p. 129.

## Fotografía 12

Operadores de tornos en la planta Toyota de México de Ciudad Sahagún, Hidalgo.



FUENTE: *Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias*, Ed. Constructora Industrial Irolo, México, 1958, p. 129.