

LA FORMACIÓN DE LA GRAN EMPRESA GALLETERA MEXICANA, 1907-2007

Javier Moreno Lázaro
Universidad de Valladolid

INTRODUCCIÓN

La industria galletera forma parte del grupo de “Cenicientas” de la historia económica mexicana. Seducida por los modelos de industrialización europeos, la historiografía ha prestado más atención a la industria textil y a la siderurgia, en detrimento de otros sectores, como éste, mucho menos vistosos, cuyos logros son, hoy por hoy, desconocidos.

El olvido desde la perspectiva macroeconómica y de la contribución del sector al crecimiento económico mexicano no está del todo injustificado, en tanto que su participación en el empleo y en el Valor Agregado Bruto (VAB) ha sido a lo largo del siglo xx prácticamente insignificante.¹ Su interés, en

Fecha de recepción: 6 de marzo de 2008

Fecha de aceptación: 11 de junio de 2008

¹ En 2005 el valor agregado bruto y el empleo del sector representaban, respectivamente, 0.3% y 1.2% de los del conjunto de la industria manufacturera. INEGI, *Encuesta*, pp. 19-29.

realidad, radica en las innovaciones empresariales que en él se han originado. La galleta es el producto alimenticio más elaborado y el que requiere mayor número de componentes, lo que ha incitado la integración vertical de las compañías ocupadas en su producción y la formación en torno de ellas de grandes corporaciones agroalimentarias como Nabisco, Danone, Pepsico o United Biscuits. Al tiempo, en la galletería se experimentaron nuevas técnicas de envasado y promoción del producto, más tarde adoptadas por otras ramas de la industria agroalimentaria.

En este trabajo pretendo evidenciar la decisiva contribución de la industria galletera a la modernización de la empresa mexicana y el papel desempeñado por los inmigrantes aquí radicados (particularmente los españoles) en la formación de estas compañías. Por otra parte, aspiro a demostrar que las singularidades del mercado mexicano y las oscilaciones coyunturales por las que ha transitado la economía del país desde 1907 hasta el fin de la presidencia de Vicente Fox, han provocado una selección de firmas, materializada en fuerte grado de concentración horizontal, poco común en la industria mexicana de bienes de consumo.

En suma, mi trabajo pretende develar aventuras empresariales de gran alcance ignoradas hasta la fecha y los obstáculos y dificultades que tuvieron que arrostrar sus promotores. En él propongo un recorrido por la historia económica de México en el siglo xx, por exótico que parezca, con las transformaciones institucionales que adoptó la industria galletera como hilo conductor.

Así, en este texto me ocupo exclusivamente de los aspectos empresariales, soslayando los productivos y tecnológicos. En su elaboración me he servido de fuentes registrales y de la

documentación contable custodiada en instancias públicas y en los archivos de las empresas. Su consulta es, en este caso, ineludible debido a las carencias de las cifras elaboradas por la Administración. Las estadísticas públicas mexicanas (modélicas para otras ramas de la industria agroalimentaria) son muy cicateras con la fabricación de galletas, en razón precisamente, de la pequeñez relativa de esta dedicación productiva.²

LOS PIONEROS, 1907-1935

Los primeros pasos de la industria galletera en México están por esclarecerse. Con todo, a finales del siglo XIX había adquirido alguna importancia en la ciudad de México. De hecho, tal fue el argumento esgrimido por la Secretaría de Fomento para negar en 1899 a la casa de banca Sandoval y Cía. los derechos exclusivos de elaboración y franquicias arancelarias que reivindicó para su galletera en Nogales.³

La inmigración de europeos estimuló el establecimiento de nuevas plantas en las ciudades de la República económi-

² Los *Censos Industriales* publicados por el INEGI incluyen desde 1940 datos sobre la fabricación de galletas, pero agregados con los de la elaboración de pastas alimenticias y los de repostería tradicional, lo que adultera unas cifras, por otra parte, disponibles de manera muy discontinua. De esta suerte, en 1999 los datos de la treintena de galleteras en activo entonces en el país están incluidos sin distinción en 2 272 establecimientos. INEGI, *XV Censo*, p. 53. A partir de 1994 la Encuesta Industrial recogió en sus mediciones a la industria galletera (en este caso, con la fabricación de pasta); mas en la confección de sus cálculos el INEGI empleó una muestra de empresas obtenida mediante procedimientos no aleatorios por lo que, y atendiendo a las prevenciones estadísticas formuladas por sus responsables, estos agregados han de ser puestos en cuarentena. Véase INEGI, *Encuesta*, pp. 1-13.

³ AGN, *Fomento, Industrias nuevas*, c. 40, exp. 11.

camente más dinámicas, inmediatamente después del declive financiero de 1907. Se levantaron entonces en la capital federal las fábricas del español Tomás Barberena y la de la Compañía Harinera Nacional, una sociedad anónima ligada al industrial panadero de esta nacionalidad Braulio Iriarte.⁴ En Monterrey se erigieron las de Morales y Cía. y Ritcher. Pero la de mayores dimensiones la organizó en 1905 en Mérida (Yucatán), junto a una fábrica de escobas, el empresario Tomás Ponce de León. En 1911 se hizo cargo de ella Luis A. Dondé.⁵

Se trataba de fábricas de modesto tamaño dotadas, a lo sumo, de un horno “de cadenas”.⁶ Sus productos (galletas finas muy sofisticadas) satisfacían la demanda de los inmigrados españoles más acaudalados.⁷ Pero elaboraban también “galleta de mar” (sin mayor aderezo) por encargo del ejército.⁸ De hecho, Sandoval y Cía. propuso el suministro en exclusiva a la Intendencia a un precio un cuarto por debajo del abonado por sus proveedores.⁹

Precisamente, gracias a su dimensión estratégica, los galleteros mexicanos obtuvieron ganancias extraordinarias durante la Revolución. No en balde, surgieron nuevas factorías, en su mayor parte en el norte del país (véase el cuadro 1). En

⁴ AGA, *Exteriores, México, Consulado*, leg. 10.163, exp. 11.

⁵ *Pan* (ene. 1961), p. 17.

⁶ Consistían en hornos de hasta 15 m de largo en los que las bandejas de galletas eran transportadas por medio de un aparatoso sistema de cadenas.

⁷ ÁLVAREZ, *Enciclopedia de México*, p. 83.

⁸ Se trataba de un pan desalado doblemente cocido ingerido por los militares. Su consumo por parte del Ejército mexicano está documentado, al menos, desde 1836. MARTÍNEZ, MORADO y ÁVILA, *La guerra México-Estados Unidos*, p. 1 968.

⁹ AGN, *Fomento, Industrias nuevas*, c. 40, exp. 11.

1915, sólo propiedad de españoles, eran cuatro los establecimientos de estas características en la ciudad de México.¹⁰ También la fabricación de galletas en los estados de Veracruz (allí nació el enclave de Orizaba) y Yucatán (Dónde amplió considerablemente su factoría para poder atender estos pedidos) resultó favorecida por la situación bélica.¹¹

Cuadro 1

FÁBRICAS DE GALLETAS EN ACTIVO EN MÉXICO EN 1920

<i>Razón social</i>	<i>Localidad</i>	<i>Estado</i>
Compañía Harinera y Manufacturera Nacional	Ciudad de México	Distrito Federal
Hijos de Dámaso Rodríguez	Saltillo	Coahuila
Soberón Hermanos ("El Progreso")	Durango	Durango
Compañía Galletera Nacional	Guadalajara	Jalisco
Morales y Cía.	Monterrey	Nuevo León
Cirilo Aurelo	El Fuerte	Sinaloa
La Sonorense, S. A.	Hermosillo	Sonora
Pedro Borge	Hermosillo	Sonora
Compañía Harinera y Manufacturera Nacional	Puerto de Veracruz	Veracruz
Enrique Marrón	Orizaba	Veracruz
Juan Ruiz Canales	Orizaba	Veracruz
M. de Arrinaga	Mérida	Yucatán
Luis Dondé	Mérida	Yucatán

FUENTE: Bailly-Bailliete-Riera, *Anuario*, t. II, pp. 1336-1540.

¹⁰ MORENO, "La otra España", p. 135.

¹¹ *Pan* (ene. 1961), p. 17.

La industria galletera mexicana experimentó un notable desarrollo a lo largo del primer lustro de la década de 1920. Los inversores, en medio de una próspera coyuntura económica, se percataron de las posibilidades de lucro en la venta de un producto novedoso con una elasticidad precio muy elevado, de tal suerte que en 1922 la producción anual superó las 3 000 toneladas al año.¹²

Los galleteros no buscaron ya las “economías de enclave” en las minorías extranjeras, sino que atendieron ahora la demanda de las clases medias y de los trabajadores de “cuello azul”.¹³ Ello exigió la incorporación a la gama de una galleta de troquel, ya arraigada en España y divulgada por los emigrantes de este origen, caracterizada por su alto contenido nutritivo y su precio muy acomodado: la “maría”.

Entre 1920-1925 se edificaron en el Distrito Federal las fábricas de Lance hermanos, franceses de origen; La Espiga, de los Gómez Cuétara y La Castellana, del también español Emilio Ledo.¹⁴ La Industrial, propia desde 1921 de los hermanos Ignacio, Manuel y Alberto Santos, integrantes del entorno financiero de los Garza, se adueñó del mercado de Monterrey. En vano La Continental, S. A., fundada en 1928 por Aurelio González, trató de hacerle sombra: transcurrido sólo un año desde su constitución, fue absorbida por la firma de los Santos.¹⁵

¹² LERMAN, *Comercio exterior*.

¹³ BELLO, “Emigración a México”.

¹⁴ MORENO, “Cuétara”, pp. 202-204, AGA, *Exteriores, México*, leg. 54/9784, censo de comerciantes españoles en la ciudad de México, 1925-1930 y AGNDF, Notaría 49, escritura 2.989, 1920.

¹⁵ Véase RPCM, vol. 17, inscripción 14 y vol. 7, inscripción 31, ROJAS, *Fábricas*, passim, CERUTTI, ORTEGA y PALACIOS, “Empresas y empre-

La depresión sufrida tras la crisis de 1929 no causó inicialmente mayor contratiempo a estas jóvenes compañías. Es más, a causa de la caída de la renta, acaudalados y trabajadores cualificados sustituyeron a la pastelería industrial y al pan dulce por las galletas “maría” que elaboraban estas fábricas. Tal desplazamiento de la demanda animó a los hermanos Lara, españoles de nacimiento, a registrar en febrero de 1933 en el Distrito Federal Galletas y Pastas Lara, con un capital de 30 000 pesos.¹⁶ Los Santos reformaron integralmente su factoría con la instalación del primer horno continuo eléctrico de México, dos décadas después de su invención.

Pero la situación se alteró por completo en 1934 debido a la fuerte conflictividad laboral en el sector, que revistió, en ocasiones, vertientes muy violentas.¹⁷ Los Santos tuvieron que renunciar a su proyecto de dar el salto hasta el Distrito Federal con La Industrial Galletera, S. A. (LISA), formada con Carlos Tijerina, Pablo Martínez y Agustín Vera Garza, que encarnaba la más ambiciosa iniciativa empresarial en el sector galletero conocida hasta entonces en México.¹⁸ Los industriales respondieron a las movilizaciones sindicales con cierres patronales generalizados en 1935. Incluso los hermanos Gómez Cuétara preparaban por entonces sus maletas para regresar a España, retorno malogrado por el estallido de la guerra Civil.

sarios”, p. 1, HAMILTON, “Estado”, p. 136 y FLORES, *Monterrey industrial*, p. 43.

¹⁶ AGNDF, Notaría 60, vol. 185, escritura de 16-II-1933.

¹⁷ QUIRÓS, *El problema del proletariado en México*.

¹⁸ RPCM, f. 9, inscripción 55.

OPORTUNIDADES BÉLICAS Y CAPITALIZACIÓN
DE LA INDUSTRIA GALLETERA MEXICANA (1936-1953)

Este sangriento conflicto sirvió para subsanar un problema que arrastraba la fabricación de galletas desde sus comienzos: la carencia de personal cualificado. Los maestros y directores de plantas galleteras vascas y catalanas exiliados no tardaron en encontrar trabajo en las empresas mexicanas, ayunas de estos cuadros técnicos.

Mayor repercusión en sus resultados tuvo el inicio de la segunda guerra mundial. Gracias a las imperiosas necesidades de suministro de las tropas estadounidenses, las exportaciones de galletas crecieron apreciablemente. La industria galletera mexicana se incorporó, al cobijo de estas circunstancias tan poco comunes, al mercado mundial. De esta suerte, el valor de la producción (en términos nominales) creció entre 1939-1943 en 115%, muy por encima del contabilizado por otras ramas de la industria fabril, como la siderurgia (34%), también lucradas por la excepcionalidad bélica.¹⁹

El fin de las hostilidades no provocó mayor desajuste entre la oferta y la demanda ni un retraimiento de la inversión. Las empresas galleteras se beneficiaron con el incremento acelerado experimentado por la economía mexicana entre 1940-1954. Ávila Camacho dispuso generosas exenciones arancelarias a la importación de maquinaria.²⁰ La política monetaria, que forzó la devaluación persistente del peso respecto al dólar, puso a salvo al sector de la competencia de los productores de Estados Unidos. Los industriales pudieron

¹⁹ MARTÍNEZ, *La industrialización*, p. 73.

²⁰ MARTÍNEZ, *La industrialización*, p. 74.

repercutir en el precio el alza de los costes inducido por el encarecimiento de las importaciones de materias primas y de bienes de equipo, en tanto que el mercado galletero estaba al margen de mayor intervención estatal. La ordenación legal de las inversiones extranjeras disuadió el desembarco de firmas foráneas, en especial de Nabisco, obligada a incursionar en los mercados brasileño y argentino, cerrado a cal y canto el mexicano.²¹ Tal fue el entorno protector de que disfrutó la industria galletera en estos años en los que el objetivo de la sustitución de importaciones guiaba la política económica del Ejecutivo.²²

Gracias a esta tutela estatal, las galleteras mexicanas cimentaron su entramado institucional mediante su conversión en sociedades anónimas, como en el caso de “Galletas Dondé”, transformada en 1938 en Productos de la Harina, S. A. y La Industrial, en Gamesa, justamente diez años más tarde.²³

Al tiempo, el sector encaró una profunda modernización tecnológica y la ampliación de sus unidades productivas. En ausencia de otras cifras más precisas, he empleado como indicador de la formación bruta de capital el nominal de las compañías galleteras. Conviene tener presente que en las sociedades de capital variable sólo aparece escriturado el mínimo (el imprescindible para el comienzo y desarrollo de las actividades de la empresa) y no el contable, por lo que mi estimación subestima la inversión.²⁴ Hecha esta precisión,

²¹ CAHN, *Out of the cracker barrel*, passim.

²² Una modélica síntesis de la evolución de la economía y de la política económica en el periodo puede verse en TELLO, *Estado y desarrollo económico*, pp. 297-355.

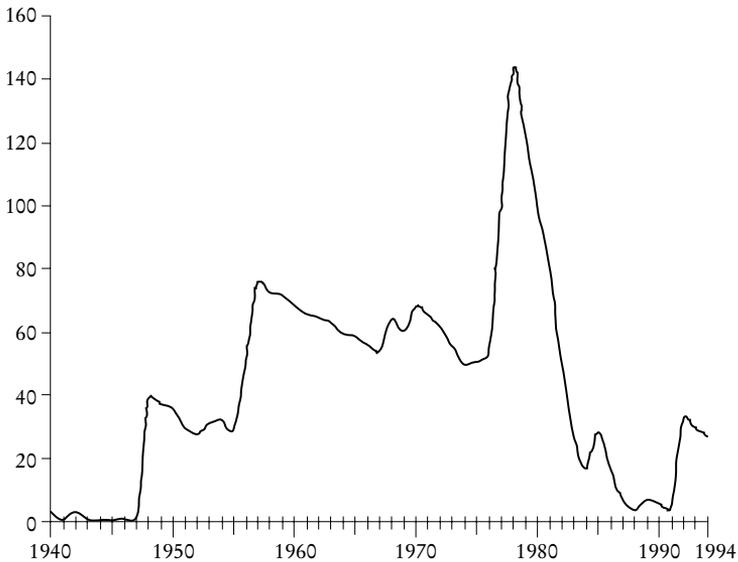
²³ *Pan* (ene. 1961), p. 17 y RPCM, vol. 17, inscripción 14.

²⁴ Véase MANTILLA, *Derecho mercantil*, pp. 341-450.

los datos representados en la gráfica 1 son indicativos del esfuerzo inversor realizado por los empresarios galleteros mexicanos en el periodo.

Gráfica 1

CAPITAL ESCRITURADO DE LAS SOCIEDADES
GALLETERAS MEXICANAS, 1940-1994
(EN TÉRMINOS REALES Y NÚMEROS ÍNDICES 1980=100)



FUENTE: escrituras de constitución y ampliación de capital de Gómez Cuétara, Nueva Galletera Veracruzana, Lara, Gamesa, Pegasa, La Moderna, Lance, MacMa, Marinela, La Italiana, Galletera de Puebla, Marián y GIPSA. He empleado como deflector el del PIB calculado por CÁRDENAS, *La política económica en México*, pp. 214-215.

En 1942 los Gómez Cuétara edificaron una fábrica de nueva planta en el Distrito Federal, a la que se unió en 1945 una segunda en el puerto de Veracruz, adscrita a la filial Nueva Galletera Veracruzana.²⁵ El capital de Lance pasó de 80 000 pesos en 1943 a 8 000 000 en 1954, para hacer frente a obras de ampliación y mejora de su factoría, también ejecutadas por Gamesa en 1953.²⁶ Al tiempo, se hicieron sitio otras galleteras, entre las que habría que destacar las de Galletas MacMa, creada en 1943 por Ramón Miramón, un galletero exiliado catalán que trabajó inicialmente para Cuétara, y Galletera de Puebla, formada en 1946 por un grupo de industriales de Atlixco y un repostero de Linares (Monterrey) captado para tal efecto, Gumersindo Martínez.²⁷ En Jalisco señoreaba su dominio Galletas Guadalajara.²⁸

La innovación también se extendió a la esfera comercial, en la que las galleteras fueron pioneras. Gamesa empleó como nuevas armas la promoción y el diseño, en busca de mayor distinción del producto, prácticamente inexistente hasta entonces. En 1948 cambió por completo la imagen de la empresa (con un logotipo particularmente afortunado). Al tiempo, los Santos costearon una campaña publicitaria a gran escala. Los Gómez Cuétara sustituyeron en 1951 la denominación de sus productos (hasta entonces, La Espiga) por GCH y más tarde por Cuétara.²⁹

Incluso los Gómez Cuétara acometieron una iniciativa, por lo prematura e insólita: su internacionalización. Los dos

²⁵ RPCV, Notaría de Juan Tiburcio Rodríguez, vol. 101, t. 5, instrumento 143.

²⁶ MORENO, “Cuétara”, pp. 206-208, RPCDF, *Comercio*, L3-141-405-238 L3-343-20-31, AFGC, escritura de constitución de Gómez Cuétara Hermanos e IMPI, marcas, exp. 106.151, registro 111.375.

²⁷ RPCP, inscripción 7, matrícula 102, t. 12, exp. 74, RPCDF, vol. 169, t. L3, f. 78, asiento 41 y MORENO, “Cuétara”, pp. 204-205.

²⁸ GONZÁLEZ, *Jalisco*, pp. 164, 174 y 254.

²⁹ MORENO, “Cuétara”, pp. 2006-2008.

hermanos, retornados a España en 1945, abrieron en 1952 en Reinosa (Cantabria) una factoría que elaboraba los mismos productos que las de México, ahora dirigidas por Fernández Bravo, su cuñado.³⁰

DESARROLLO ESTABILIZADOR Y PUJANZA
DE LOS NEGOCIOS GALLETEROS, 1953-1967

El mercado de galletas mexicano a comienzos de la década de 1950 era cosa de tres: Gamesa, Lance y Cuétara. Pero el cambio de política económica suscitado por la crisis de 1953 alteró por completo este *statu quo*. La galleta fue considerada entonces por el Ejecutivo como un producto de primera necesidad y el fomento de su consumo como un excelente instrumento en la mejora de la alimentación de las clases populares y en la moderación de los precios. Resultaba preciso el engrandecimiento de la entonces minúscula industria galletera nacional.

La primera medida para tal efecto, consistió en la concesión del pertinente permiso gubernamental para el establecimiento de Nabisco en 1953 en suelo mexicano. Eso sí, aquí tuvo que hacerlo en sociedad con el empresario español Carlos Gómez y Gómez, con quien formó Nabisco Famosa.³¹

Hecha esta concesión, era ineludible una compensación a los productores nacionales. Ruiz Cortines, presionado por la patronal, se avino en 1954 a equiparar el tratamiento fiscal de la fabricación de galletas a la del pan, beneficiaria de generosas exenciones, y a conceder suculentos subsidios en

³⁰ MORENO, "Cuétara", pp. 2006-2007.

³¹ CECEÑA, *El capital monopolista*, p. 236 y CAHN, *Out of the cracker barrel*, p. 239.

el aprovisionamiento de materias primas a los galleteros.³² Al tiempo, la CEIMSA (y más tarde la Conasupo) comenzaron a distribuir en las cadenas de tiendas populares “marías” elaboradas a la maquila por los galleteros. Por fin, la galleta se incorporó a la dieta del mexicano asalariado merced a la acción del Estado. El sector se acogió también en 1955 a los estímulos a la inversión contemplados por la ley de industrias nuevas y convenientes, que sustituía a la dictada en 1939.

Al abrigo de este nuevo entorno protector, la inversión experimentó un repunte (gráfica 1). Los galleteros más veteranos tuvieron que competir, ya no sólo con Nabisco, sino con nuevos oferentes surgidos al socaire de esta expansión de la demanda (cuadro 2).

Sin embargo, y a comienzos de la década de 1960, el mercado galletero todavía estaba muy fragmentado regionalmente, y lo que era peor, no todos sus segmentos estaban convenientemente cubiertos.³³ MacMa y Marián distribuían galleta fina catalana consumida por los más acaudalados, mientras que el resto elaboraba galleta de troquel y de “realce” para las clases medias, las denominadas “Premium”. Nabisco Famosa se había acomodado en los estratos de población joven de ingresos más elevados con sus “oreo”, aunque con resultados muy discretos.³⁴ Por su parte, Cuétara descuidó

³² Galletas Jalisco movilizó al resto de los productores con esta pretensión.

³³ Véase el sofisticado estudio sobre las disparidades espaciales en los hábitos de consumo entre 1958-1963 realizado por de Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, *Memoria de los trabajos de 1963*, pp. 303-319.

³⁴ Sus ventas en 1960 fueron 142.8% inferiores a las de Gamesa y 85.7% a las de Lance. CECEÑA, *El capital monopolista*, pp. 220-245. La Nabisco inició la fabricación de golosinas desde 1967 con el distintivo de Salvavidas para obtener ingresos que no proporcionaban las galletas.

por completo México para ocuparse prioritariamente de su consolidación en España.

Cuadro 2

PRINCIPALES EMPRESAS GALLETERAS CREADAS EN MÉXICO EN LA DÉCADA DE 1950

<i>Razón social</i>	<i>Titular</i>	<i>Localidad</i>	<i>Estado</i>	<i>Año</i>
Galletas Richeaud	Galletas Richeaud	Campeche	Campeche	1958
La Corona	Salazar Hermanos	Córdoba	Veracruz	1955
La Palma	Manuel Abascal	Mérida	Yucatán	n.d.
Nabisco	Nabisco Famosa, S. A. de C. V.	Ciudad de México	Distrito Federal	1953
Tres Coronas	Manuel Abascal	Ciudad de México	Distrito Federal	n.d.
Marián	Felipe Muñiz	Ciudad de México	Distrito Federal	1958
Marinela	Panificadora Bimbo	Ciudad de México	Distrito Federal	1957
La Italiana	La Italiana, S. A. de C. V.	Puebla	Puebla	1954
Gapsa	Galletera de Puebla, S. A. de C. V.	Puebla	Puebla	1957
Talía	Pagasa (Gallego Monje Hnos.)	Tijuana	Baja California	1958
La Moderna	Eduardo Monroy	Toluca	Estado de México	1959

n.d.: no disponible.

FUENTE: DOMÍNGUEZ, *Cántabros en México*, pp. 277-282 e IMPI, *marcas*, exp. 505.030, registro 183.28, exp. 170.705, registro 440.644, exp. 25.301, registro 350.395, exp. 85.489, registro 95.485, exp. 85.489, registro 95.48; RPCDF, vol. 736, t. 3, f. 411, asiento 257, vol. 736, t. 3, f. 411, asiento 257; RPCP, inscripción 61, matrícula 37, t. 17, exp. 60, inscripción 99, matrícula 19, t. 18, exp. 18 e inscripción 177, matrícula 18, t. 18; RPCC, folio mercantil 565/7/483 y anotación 465/7483.

Bimbo, la empresa panificadora fundada en 1944 por la familia Servitje, percatada de las extraordinarias posibilidades del mercado que conformaban las familias de renta más baja, decidió integrar verticalmente la fabricación de galletas por medio de su filial Marinela, creada en 1957, que consiguió, con una oferta ajustada a su capacidad de compra, estimular entre ellas su consumo.³⁵

La irrupción de Bimbo en el mercado galvanizó al sector y pautó el cambio empresarial. No sólo obligó a sus competidores a producir galleta a gran escala, con las implicaciones técnicas que eso trajo consigo. Gamesa, que figuraba ya entre las mayores firmas alimentarias del país (véase el cuadro 3), adoptó en 1965 su modelo gerencial y constituyó un corporativo encargado de la gestión de las marcas y acciones de las filiales.³⁶

Las grandes galleteras integraron verticalmente la distribución con la adquisición de sus propias flotas de camiones y la contratación de comisionistas, siguiendo el modelo de Bimbo y Modelo.³⁷ Las viarias mejoras realizadas por el Gobierno Federal facilitaron su extensión territorial.³⁸ Todas ellas encargaron campañas publicitarias, ahora también emitidas en televisión.

OSCILACIONES CÍCLICAS Y CONCENTRACIÓN DEL SECTOR, 1968-1981

En vísperas de la celebración de los Juegos Olímpicos de 1968 la industria galletera vivía el momento más dulce de

³⁵ MORENO, "La otra España", *passim*.

³⁶ CORDERO, SANTÍN y TIRADO, *El poder empresarial en México*, pp. 124-140.

³⁷ No en balde, algunos de los nuevos fabricantes, como Abascal, trabajaron antes como agentes de empresas cerveceras y panificadoras.

³⁸ CÁRDENAS, *La industrialización mexicana*, pp. 160-167.

Cuadro 3
RANKING DE LAS MAYORES EMPRESAS MEXICANAS DE LA ALIMENTACIÓN ATENDIENDO
AL VOLUMEN DE VENTAS EN 1960, 1994 Y 2007 (EN MILLONES DE PESOS CORRIENTES)

	1960			1994			2007		
	<i>Firma</i>	<i>Actividad</i>	<i>Ventas</i>	<i>Firma</i>	<i>Actividad</i>	<i>Ventas</i>	<i>Firma</i>	<i>Actividad</i>	<i>Ventas</i>
1	Modelo	Cervezas	450	Modelo	Cervezas	6 150	Bimbo	Panificación	63 632
2	Moctezuma	Cervezas	405	Bimbo	Panificación	5 540	Coca-Cola FEMSA	Refrescos	57 738
3	Cuauhémoc	Cervezas	324	FEMSA	Cervezas	5 425	Modelo	Cerveza	56 827
4	Industrias, 1,2,3	n.d.	172	Nestlé	Café	4 390	FEMSA	Cerveza	35 599
5	Productos Nestlé	Café	190	Gruma	Tortillas	3 689	Pepsico	Refrescos	35 207
6	Ralston Purina	Piensos	135	Maseca	Tortillas	1 969	Maseca	Tortillas	30 643
7	Embotelladora N.	Refrescos	115	Lala	Lácteos	1 407	Nestlé	Café	30 249
8	S. C. Zapata	Azúcar	115	Sigma	Cárnicas	1 380	Lala	Lácteos	28 110
9	Ingenio El Potrero	Azúcar	114	Bachoco	Avícola	1 296	Pepsi Bottling	Refrescos	14 026
10	Gamesa	Galletas	106	A. Clayton	Aceite	1 268	Unilever	Varios	11 889
11	Guayalejo	Azúcar	103	GPL	Lácteos	1 014	Coca-Cola	Refrescos	10 558
12	Pepsicola	Refrescos	105	Grupo Hérdez	Conservas	946	Danone	Lácteos	9 776
13	Api Aba	Piensos	94	Agrobios	Consultoría	654	GPL	Lácteos	9 066

14	Coca Cola	Refrescos	83	P. Laguna	Lácteos	595	Maseca	Tortillas	7 388
15	I. San Cristóbal	Azúcar	82	Del Valle	Jugos	508	GEUPEC	Refrescos	6 875
16	I. González	n.d.	63	Grupo Quan	Helados	477	Kraft Foods	Lácteos	5 345
17	Lance Hermanos	Galletas	78	P. Ind. Az.	Azúcar	474	Del Valle	Jugos	4 998
18	Mundet	Refrescos	78	Danone	Lácteos	437	La Moderna	Galletas	3 984
19	Chicles Adams	Chicles	75	L. Gdljr.	Lácteos	431	Qualtia Alimentos	Cármicas	3 297
20	Productos del Maíz	Bebidas	67	Táblex	Galletas	431	Grupo Az. México	Azúcar	2 364

FUENTE: CECENSA, *El capital monopolista*, pp. 220-245; *Economic Research Service/USDA, U. S. Foreign*, p. 29; *Expansión*, "Las 500 mayores".

su historia. Sin embargo, el consumo cayó moderadamente desde 1971 por culpa de la recesión que sufrió la economía mexicana entre ese año y 1973.³⁹ Sólo el fuerte crecimiento demográfico garantizó el sostenimiento de la producción, si bien los desembolsos en formación bruta del capital se estancaron (véase la gráfica 1). Los resultados obtenidos por la división galletera del Grupo Bimbo revelan las dificultades por las que atravesaron en esos años los empresarios del sector (véase la gráfica 2).⁴⁰

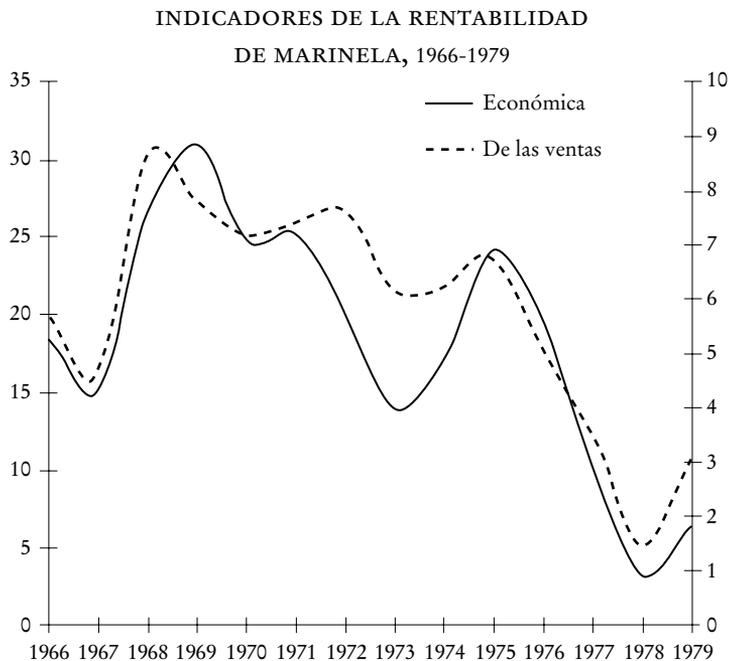
En 1973 la apreciación del petróleo devolvió momentáneamente la vitalidad. De hecho, y después de años de relativa atonía inversora, en 1975 irrumpió un nuevo productor en el mercado: Productos Gabi, en Tultitlán (Estado de México). Mas la bonanza no duró mucho, en tanto que la devaluación del peso de 1976 tuvo consecuencias letales para el negocio. Las ventas cayeron de nuevo por culpa del incremento de los precios ocasionado por el encarecimiento de las importaciones. Los galleteros se enzarzaron en una competencia feroz que trajo consigo la caída de sus beneficios. Los oferentes más vulnerables no pudieron mantenerse en esta liza. Bastó una tenue liberación de las inversiones extranjeras para que mudaran en filiales de empresas multinacionales.⁴¹

³⁹ Véase MORENO, “Cuétara”, pp. 213-215, LOZANO, “La industria galletera en México”, *passim* y TELLO, *Estado y desarrollo económico*, pp. 451-476.

⁴⁰ LOZANO, “La industria galletera en México”, *passim*.

⁴¹ MONTAVON, WIONCZEK y PIQUEREZ, *La implantación*, pp. 27-31.

Gráfica 2



FUENTE: AMB, Libros de cuentas.

Tal fue el caso de MacMa, desdeñadas sus galletas de alta calidad en unos momentos en que los bolsillos de los mexicanos no daban para demasiados lujos. En 1972 fue adquirida la firma por un grupo de inversores alemanes, que no hicieron otra cosa que administrar su declive.⁴²

⁴² RPCDF, vol. 169, t. L3, f. 78, asiento 41 e IMPI, *marcas*, exp. 225.299, registro 298.941.

Lance salió herida de muerte de esta coyuntura. La que entonces era la galletera más veterana del país se había visto arrumbada a los mercados de Querétaro, Jalisco y la ciudad de México, donde sólo Diconsa y Aurrerá vendían sus productos. Finalmente en 1975, tras un intento de saneamiento que supuso el desembolso por la familia de 21 000 000 de pesos y una fugaz y onerosa explotación por la multinacional estadounidense Industrias Purina, se hizo con ella Nabisco en 1979, volcada entonces en conseguir su plena implantación en América Latina.⁴³

También la familia fundadora perdió el control de Lara, que hubo de ser rescatada por sus proveedores de harina para no perder un importante cliente. El Duero, Comercial Harinera Mexicana, Harinera de Tlalnepantla y Harinera Amecameca acordaron en 1980 su explotación, con más voluntad que acierto.⁴⁴

Dondé, Richeaud, Marián, PAGASA, GAPSA y La Italiana pudieron capear el temporal con base en inyecciones de capital por parte de sus accionistas con que enjugar las pérdidas y blindarse contra los embistes de las empresas extranjeras. En el caso de La Moderna (desde 1978, Táblex), la acertada labor de Luigi Geremia Zanon evitó males mayores.⁴⁵

Entre tanto Cuétara atravesó por una situación singular. La filial española sufrió con mayor intensidad la crisis, agravada por la incertidumbre política que vivió el país tras la muerte de Franco. Juan Gómez Cuétara buscó refugio en Portugal, donde levantó una planta que fue nacionalizada en 1975 por

⁴³ IMPI, *marcas*, exp. 106.151, registro 111.375.

⁴⁴ IMPI, *marcas*, exp. 58.266, registro 74.745.

⁴⁵ ABMV, *Grupo La Moderna*, escritura de constitución de Táblex.

el Gobierno nacido de la Revolución de los Claveles pocas semanas después de su inauguración. Ante tal cúmulo de adversidades, los Gómez Cuétara recuperaron su interés por la matriz mexicana, el “patito feo” del grupo. Pero el intento de resucitarla, después de dos décadas de descapitalización continua para financiar la aventura ibérica, resultó un fiasco y acabó arrinconada por Marinela, Nabisco y Gamesa.⁴⁶ Los Gómez Cuétara se olvidaron, una vez más, de México y abrieron sendas filiales en Costa Rica (con la denominación de Alimentos Ligeros de Centroamérica) y Sudáfrica.

Estos vaivenes coyunturales gestaron una fuerte oligopolización en torno de Bimbo y Gamesa (en 1980, con Nabisco, ostentaban una cuota de 80%) en un mercado, hasta entonces, muy atomizado.⁴⁷ Ambas firmas se enfrentaron al deterioro económico realizando el mayor esfuerzo inversor de su historia (gráfica 1), estimulado por la aplicación del Plan Nacional de Desarrollo Industrial y de programas sectoriales específicos, como el Plan Agroindustrial y el Sistema Alimentario Nacional.⁴⁸

En 1977 nació la primera de las filiales de la división galletera de Bimbo, Marinela de Occidente, con sede y planta en Guadalajara.⁴⁹ En 1980 la entrada del grupo en bolsa marcó un hito en la historia del sector agroalimentario mexicano hasta entonces muy alejado del parque.

Gamesa rebasó también las fronteras de Nuevo León mediante la absorción de pequeñas firmas familiares, desde Tepayac en, 1974, a La Palma en 1979, de manera que en

⁴⁶ MORENO, “Cuétara”, pp. 216-217.

⁴⁷ LOZANO, “La industria galletera en México”, p. 14.

⁴⁸ MARTÍNEZ, *La industrialización en México*, pp. 125-129.

⁴⁹ MORENO, “El Grupo Bimbo”.

1981 disponía ya de siete factorías en Monterrey, Ciudad Obregón, Sonora, Celaya, Guanajuato y Guadalajara.⁵⁰ Eso exigió el ingreso de las arcas de la compañía de 1 000 000 000 de pesos por parte de los hermanos Santos de Hoyos.⁵¹

La firma regiomontana siguió también los pasos de Bimbo, encargó campañas publicitarias en torno de “mascotas” de la empresa, réplicas del “gansito” de Marinela, el personaje de ficción de mayor impacto en la historia de la publicidad en el México del siglo xx. Desde 1978 “Don Galleto” y “Paquito Paquetón” persuadieron a las familias mexicanas de las ventajas del consumo de las galletas con un éxito más que notable.

Finalmente, en 1981 los Santos firmaron un acuerdo con Nabisco, en virtud del cual, y a cambio de ceder a la firma estadounidense 1% del capital, Gamesa elaboraría la maquila de sus productos. El convenio provocó la movilización de los trabajadores de la ninguneada planta de Nabisco en el Distrito Federal, a finales de 1981, con una huelga que se prolongó durante meses.⁵²

LAS FIRMAS GALLETERAS EN LOS “AÑOS PERDIDOS”, 1981-1987

La devaluación del peso en 1982 desbarató, en parte, estos logros empresariales. La nacionalización de la banca con la que despidió su mandato López Portillo, deterioró las expectativas de los empresarios galleteros, agrupados en 1983 en la entidad patronal Amexigapa, para defenderse de una

⁵⁰ FLORES, *Monterrey industrial*, p. 138.

⁵¹ RPCM, vol. 17, inscripción 14.

⁵² TREJO, *Crónica del sindicalismo en México*.

hipotética actitud beligerante por parte del nuevo Ejecutivo. Las materias primas, en especial las adquiridas en el exterior, se encarecieron extraordinariamente. El consumo de galletas cayó a causa de la espiral inflacionista originada por la depreciación de la divisa nacional. En circunstancias tan dramáticas, la inversión se desplomó (gráfica 1). En el trágico año 1985, galletas guatemaltecas y hondureñas, de baja gama y muy asequibles, inundaron el mercado mexicano.

Estas contingencias pusieron al descubierto las debilidades financieras de las empresas galleteras. Hasta entonces, habían solventado sus necesidades de financiación mediante ampliaciones de capital suscritas íntegramente por miembros de la familia o la reinversión de beneficios.⁵³ Pero ahora no era tan fácil prescindir del mercado formal de capitales. Mermados sus recursos propios, tuvieron que contraer créditos de avío para la adquisición de harina y azúcar amortizables en el muy corto plazo. El nivel de endeudamiento de las firmas alcanzó magnitudes disparatadas. Para medirlo, he empleado un indicador un tanto burdo, pero muy revelador de los costes financieros en que incurrieron los galleteros: el volumen de crédito expresado como porcentaje del capital escriturado (véase la gráfica 3).

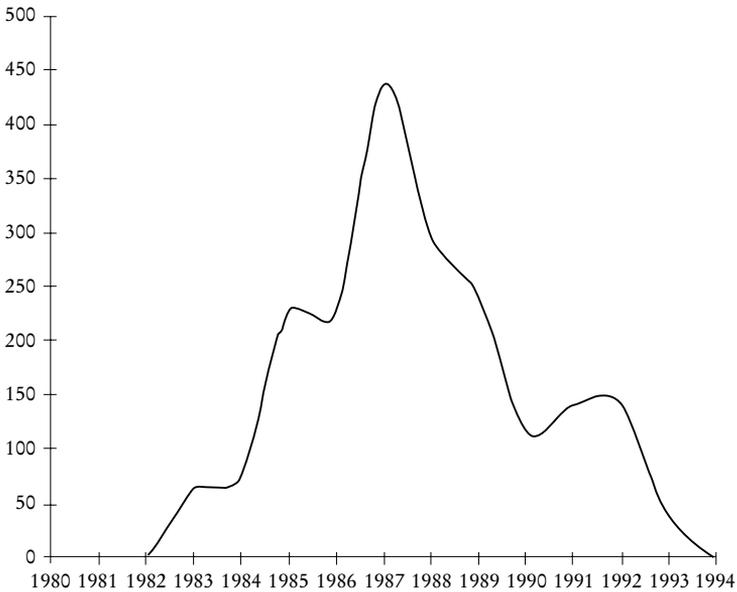
La primera víctima de esta huida hacía adelante fue Mac Ma. En 1985, tras el fallido intento de sobrevivir mediante la absorción de Servicios del Nazas y Multiacción Corporativa, la empresa anegada en deudas con Banamex, Multibanco Comermex y Serfin, pasó en 1987 a manos del Grupo Olazábal-Pillsbury.⁵⁴

⁵³ Únicamente. Gamesa recabó de manera sistemática y desde 1967 crédito del Banco Regional del Norte.

⁵⁴ RPCDF, vol. 169, t. L3, f. 78, asiento 41.

Gráfica 3

CRÉDITOS DE AVÍO OBTENIDOS
 POR LAS EMPRESAS GALLETERAS MEXICANAS, 1980-1994
 (EN PORCENTAJE SOBRE EL CAPITAL ESCRITURADO
 Y MEDIAS MÓVILES TRIENALES)



FUENTE: AMB, Libros de cuentas.

La producción de Lance cayó 22.8% entre 1982-1984.⁵⁵ Su delicada situación empeoró en 1987, a causa del crack bursátil de Nueva York, en la que Nabisco cambió por completo

⁵⁵ MORENO, "Cuétara", pp. 2006-2008, RPCDF, Comercio, L3-141-405-238 L3-343-20-31, AFGC, escritura de constitución de Gómez Cuétara Hermanos, IMPI, marcas, exp. 106.151, registro 111.375.

la composición de su accionariado.⁵⁶ La estadounidense contagió sus problemas a Gamesa. Solamente entre 1984-1988 contrajo deudas a corto plazo con entidades financieras por valor de 47 160 000 000 de pesos.⁵⁷ En la práctica, se encontraba en quiebra en ese año.

El resto de las empresas galleteras supo sacar provecho de las heridas del gigante de Monterrey.⁵⁸ Para el Grupo Bimbo la crisis pasó prácticamente de puntillas, gracias a su tradicional política de consecución de plena autonomía financiera. Los responsables de Marinela, dotados ahora de mayor soberanía, diseñaron planes estratégicos de saneamiento y consolidación de la firma que requirieron un incremento de la productividad y su extensión territorial, con la apertura de nuevas plantas en Villahermosa, Mexicali y Monterrey.⁵⁹

Mayor mérito tuvo Táblex, la compañía titular de La Moderna. Mediante una reestructuración de su departamento de ventas, la elaboración de galleta de baja gama, la integración vertical de la elaboración de harinas (mediante la Compañía Nacional) y de envases, así como una política de diálogo con los sindicatos, en un periodo de gran conflictividad social, consiguió situarse entre las mayores empresas de la alimentación, en medio del marasmo que sacudía a sus rivales (cuadro 3). De hecho, su producción (en volumen) se incrementó entre 1982-1987, 49.1%.⁶⁰ Ella cubrió el espacio

⁵⁶ BURROUGH y HELYAR, *Nabisco*, passim y MATTERA, *Las 100 mayores*, pp. 478-482.

⁵⁷ RPCM, vol. 17, inscripción 14.

⁵⁸ Incluso algunas firmas con mera proyección local cubrieron el hueco que dejó Gamesa. Tal fue el caso de Galletas Amadeus, de Querétaro (1988).

⁵⁹ MORENO, "El Grupo Bimbo".

⁶⁰ IMPI, *marcas*, exp. 174.858, registro 263.198.

que abandonó Gamesa, sumida en tribulaciones financieras y excluida del grupo de firmas alimentarias punteras. Incluso, se hizo un hueco en un nicho tradicionalmente desatendido por las grandes firmas: el de galletas empleadas por la industria heladera y dulcera. También ganó cuota en el mercado de la pasta (30% en 1988), en especial tras la inauguración de una planta en Zapopan. Los datos glosados en el cuadro 4 dan cuenta de su saneada situación (véase el cuadro 4).

Cuadro 4

INDICADORES DE LA SITUACIÓN
ECONÓMICO-FINANCIERA DE TÁBLEX, 1986-1989

<i>Año</i>	<i>Rentabilidad económica</i> (1)	<i>Rentabilidad de las ventas</i> (2)	<i>Autonomía</i> (3)	<i>Solvencia</i> (4)	<i>Liquidez</i> (5)
1986	15.1	17.7	66.2	2.0	25.8
1987	6.6	12.4	80.2	4.0	25.4
1988	5.5	6.6	66.7	2.0	32.4
1989	7.1	10.6	66.3	2.0	37.6

CLAVES: (1) Beneficios netos expresados en porcentaje del activo. (2) Beneficios netos expresados en porcentaje del volumen bruto de ventas. (3) Valor del disponible, el realizable y las existencias expresado en porcentaje del exigible. (4) Exigible dividido entre recursos propios. (5) Realizable expresado en porcentaje del activo.

FUENTE: ABMV, Táblex, estados financieros y elaboración propia.

Táblex no financió estas inversiones mediante el crédito, sino con ampliaciones de capital y, en plena eclosión de la especulación bursátil, con la entrada en bolsa en 1987, en vísperas de su descalabro.

INTEGRACIÓN ECONÓMICA Y FORTALECIMIENTO
DE LA EMPRESA GALLETERA MEXICANA, 1989-2008

Tras la aplicación del Plan de Solidaridad de 1988 el sector recuperó el sosiego.⁶¹ Pero sus agentes estaban entonces más inquietos por la inminente firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá. Las puertas de un mercado que sólo Pastas y Galletas de Tijuana había franqueado (en California facturaba en torno a 4.5% de sus ventas), se abrieron de par en par para los productores del país. Entre tanto, los estadounidenses, con la adquisición de una firma mexicana, podían, en el peor de los casos, hacer valer su marca entre la minoría hispana.

Con tal pretensión, desde mediados de la década de 1980 la Pepsico había coqueteado con Cuétara, a cuyos responsables había hecho llegar atractivas ofertas de compra.⁶² Pero las discrepancias en el seno de las dos familias propietarias (los Fernández Bravo y los Gómez Cuétara) en torno a la conveniencia o no de vender la empresa, provocaron un cisma y malograron el acuerdo. Quedó en 1989 consumada la división de la que fue la primera multinacional mexicana de la alimentación. Desde entonces se dio una situación insólita en la historia económica de España y de México: cuatro empresas, unidas sólo por los vínculos familiares de sus componentes, operaban de manera autónoma en diferentes partes del mundo con el mismo distintivo comercial de Cuétara.⁶³

⁶¹ Véase LISTIG, *México*, passim.

⁶² La Pepsico se había establecido en México en 1942, por medio de su subsidiaria Embotelladora Mexicana. CORDERO, SANTÍN y TIRADO, *El poder empresarial en México*, pp. 124-140.

⁶³ MORENO, "Cuétara", pp. 219-221.

Una vez fraccionada, la Pepsico perdió todo su interés por esta compañía, para depositarlo en Gamesa. La firma de Monterrey no tenía la implantación mundial de Cuétara, pero al menos gozaba de mayor nombradía en México. Y, sobre todo, era una presa fácil. Después de un intento estéril por sanearla mediante su salida a Bolsa en 1990, las esperanzas de los Santos en Gamesa, embarcados como estaban en nuevas empresas financieras con los propietarios de Maseca, se habían desvanecido.⁶⁴ En 1991 se consumó la venta. Tras ella, Nabisco quedó completamente desguarnecida en México, lo que forzó el abandono de la agonizante Lance. En vano trató de rescatarla en 1991 la firma harinera (también de origen español) Barquín.⁶⁵

En 1992 la pepsico reordenó su estructura organizativa en el país, que adoptó la condición de *holding*, con el Corporativo Internacional Mexicano a la cabeza (véase la tabla 1). Nació así un grupo industrial agroalimentario de capital extranjero con un volumen de activos parejo al de Bimbo, Modelo o FEMSA (véase el cuadro 3), algo insólito en la Historia Empresarial mexicana.

En el corto plazo, Pepsico recuperó para Gamesa su vieja hegemonía, aprovechando las sinergias del resto de las empresas de la corporación. La renuncia a imponer productos estadounidenses ajenos a la cultura culinaria nacional y la voluntad de mantener la identidad e imagen mexicanas de la empresa fueron determinantes.⁶⁶ La Pepsico había aprendido la lección de que el éxito en el país pasaba por ajustar su

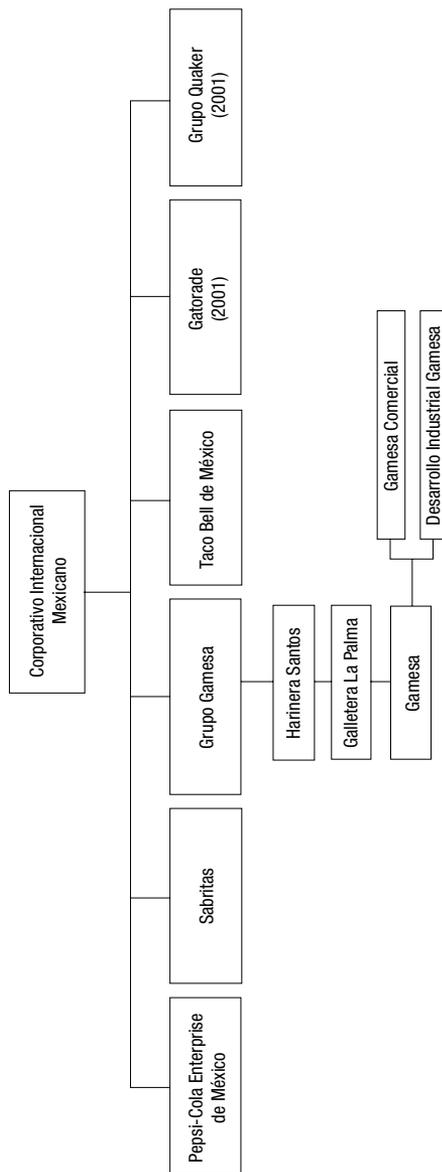
⁶⁴ GARRIDO, *Desarrollo económico*, p. 25.

⁶⁵ RPCDF, folio mercantil 143.485.

⁶⁶ KLOTTER y ARMSTRONG, *Marketing*, p. 54.

Tabla 1

EL ENTRAMADO EMPRESARIAL DE PEPISCO EN MÉXICO EN 1992



FUENTE: RPCNL, movimientos de matrícula.

oferta a los requerimientos de la demanda, y no a la inversa, error en el que había incurrido Nabisco.

En 1992 Bimbo respondió al envite de la multinacional estadounidense con la toma del control de Lara, al borde de la quiebra, a pesar de las cuantiosas ayudas recibidas por el Fondo Nacional de Fomento de la Industria.⁶⁷ Los Servitje ampliaron así su tejido industrial con dos nuevas plantas (en el Distrito Federal y Puebla) y, lo que es más importante, compitieron con Gamesa en el segmento de las galletas saladas.⁶⁸

La crisis de 1995 y las secuelas en México del sismo financiero asiático de 1997 amordazaron al resto de las compañías, sobre todo a las más pequeñas, como revelan los resultados de MacMa (véase la gráfica 4), a la altura de ese año ya en la órbita de Bancomer.⁶⁹

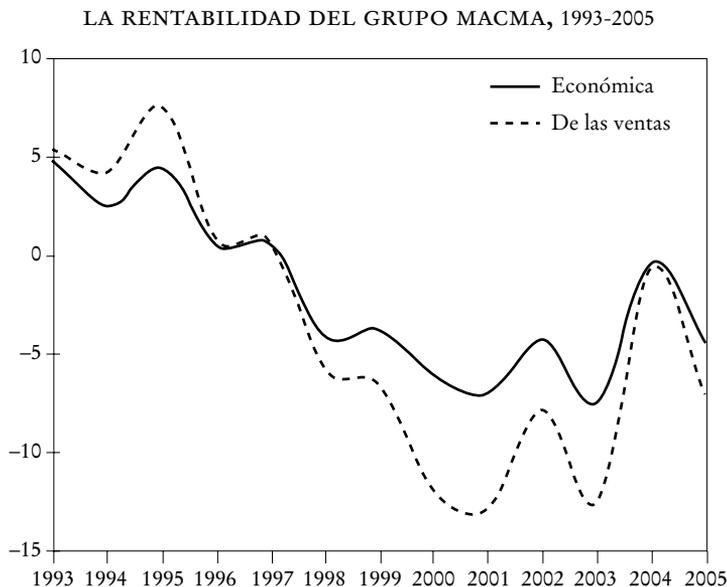
Superada la recesión, los movimientos de las multinacionales convulsionaron, de nuevo, al sector. Pepsico, con el propósito de garantizar y abaratar el suministro de materias primas, firmó en 1997 una alianza estratégica con la estadounidense Archer Daniels-Midland (ADM) y GRUMA, fundada

⁶⁷ IMPI, *marcas*, exp. 58.266, registro 74.745.

⁶⁸ Entre tanto, los primitivos accionistas de Lara, agrupados ahora bajo la razón social de Arrebi, migraron al negocio inmobiliario, RPCDF, folio mercantil 25.281. Respecto a la extensión territorial de Bimbo, los elevados costos de distribución y las variantes regionales en el consumo aconsejaron formar una red de fábricas repartidas por toda la República. A pesar del incremento de los gastos de gestión que ello acarreó, tal estrategia sirvió adicionalmente para que los habitantes de cada una de las entidades federativas consideraran a Bimbo como algo cercano y propio.

⁶⁹ ABMV, MacMa, información sobre asambleas. Sobre la situación de la economía mexicana en esos difíciles años, véase ÁVILA y LARA, "Crisis", pp. 93-134.

Gráfica 4



FUENTE: AMBV, MacMa, Estados financieros.

en Monterrey en 1972 por la familia González Barrera y convertida ya en un potente fabricante de tortillas con proyección internacional.⁷⁰ Gamesa vendió a la firma regia sus harineras, a cambio de que trabajaran para ella a la maquila. La alianza dejó, en la práctica (y sobre todo en el norte del país), en las manos de Pepsico el control del suministro de insumos para sus competidoras, lo que podía compromete-

⁷⁰ RPCM, vol. 197, inscripción 180, f. 193, TADDEI, "Estrategias de mercado", p. 75, GARRIDO, "El caso mexicano", pp. 163-258 y STEFFEN Y ECHÁNOVE, *Efectos*, p. 125.

ter su continuidad. En 2005 la cuota de Gamesa alcanzó 50%, una cifra jamás alcanzada por una firma extranjera.⁷¹

En 2000 la adquisición de Nabisco por Kraft, empresa estadounidense establecida en Monterrey en 1953, dio nuevos bríos a la rama mexicana de la galletera de Chicago, que languidecía desde hacía una década.⁷² Ahora podía beneficiarse de las economías externas en la comercialización que irradiaban las divisiones lácteas y chocolateras (el Toblerone), para distribuir sus galletas, todas ellas importadas de Estados Unidos.

Forzosamente, las galleteras nacionales debían reaccionar.⁷³ Bimbo, bien guarnecida por una estructura comercial modélica, una gama de productos (los de Marinela, Lara y Suandy) que atendía a todos los estratos sociales y la autosuficiencia en el aprovisionamiento de harina, azúcar y envases, conservó sin mayor dificultad un tercio del mercado.

El resto lo tuvo más difícil. Para garantizar su subsistencia, huérfanas ahora del padrinazgo estatal, tuvieron que integrar verticalmente la elaboración de harinas. La Italiana lo hizo mediante la creación de dos subsidiarias: Italgrani, encargada del acopio de grano, y Molino San Blas, de su molturación. Táblex, que había recuperado en 1990 su vieja denominación de La Moderna, pasó a atender cuatro empresas harineras con plantas repartidas por todo el país (véase el cuadro 5), desde 1999 en la estadounidense Miller Milling Co., en Navajoa.

⁷¹ IVEX, *Sector agroalimentario*, p. 52.

⁷² Kraft Food Inc., *2006 Company Profail*, p. 2.

⁷³ Conviene contextualizar la estrategia de las galleteras en estos años con la estudiada para el conjunto de las grandes empresas por GARRIDO, "El liderazgo", pp. 396-472.

Cuadro 5

EL ENTRAMADO EMPRESARIAL
DE LA MODERNA, TOLUCA, 2005

<i>Subsidiaria</i>	<i>Objeto</i>
La Moderna	Galletas
Productos Alimenticios La Moderna	Pastas
Industrial Harinera Mexicana	Harinas
Papeles Corrugadis	Envases
Películas Plásticas	Envases
Pastas Cora	Comercializadora
Pastas Cora de La Laguna	Comercializadora
Comercializadora de Toluca	Comercializadora
Interamerican Foods	Comercializadora
Molinos del Fénix	Harinas
Harinera los Pirineos	Harinas
Molinos del Sudeste	Harinas
Táblex Miller	Harinas
Impulsora de Bienes Inmuebles	Bienes Raíces

FUENTE: ABMV, Grupo La Moderna, Informes técnicos.

En segundo lugar, mientras que Bimbo y La Moderna se inclinaron por las economías de gama, lanzando todo un arsenal de productos para competir en cada segmento de mercado, por minúsculo y específico que fuera, con Gamesa, el resto prefirió la especialización. MacMa y Marian se atrincheraron en las galletas de calidad, distribuidas en envases muy vistosos. Mayor éxito tuvo Cuétara en un mercado poco explotado hasta entonces: la elaboración de galletas de “línea blanca”, es decir, por encargo de las grandes superficies.

La tercera estrategia consistió en la diversificación, con la que los galleteros trataron de contener la caída de los márgenes.

nes comerciales en la venta de galletas y mejorar la posición negociadora con Walmart, Gigante, Soriana y la Comercial Mexicana. Mientras que Richeaud apostó por la elaboración de jugos, Cuétara, gestionada por el hispano-mexicano Juan José Fernández Cuétara, nieto del fundador, lo hizo por las gomitas, un mercado emergente en el país. La Moderna (como La Italiana) abundó en su especialización en la pasta para sopas, con la adquisición de Cora. Pero casi todas ellas tuvieron un negocio en común: el inmobiliario. La inversión en bienes raíces, entre los que incluyeron a las instalaciones fabriles y comerciales, persiguió dotar a las firmas de mayor solvencia en épocas de fuerte incertidumbre económica y política, así como, llegado el caso, obtener ingresos atípicos en la especulación urbanística. De nuevo el ladrillo sirvió de refugio, estrategia casi endémica de las empresas latinas.

Asimismo, los galleteros tuvieron que integrar verticalmente la distribución, en tanto que Gamesa, radicada en Monterrey, estaba en una posición aventajada para contratar con Oxxo, participada mayoritariamente por FEMSA, y 7-Eleven, allí domiciliadas, y podía hacerse con el “mercado de impulso”, el que proporcionaba mayor rentabilidad, en las tiendas de conveniencia.⁷⁴ Las pequeñas firmas prescindieron de consignatarios y comisionistas. El caso de Cuétara, con 23 centros distribuidores en el país, ejemplifica la labor realizada por los empresarios galleteros en este ámbito. Menos fortuna tuvo MacMa, a tenor de sus resultados, en la venta por medio de tiendas propias y de franquicias, un total de 52 en 2005, 38 de ellas en el Distrito Federal y ocho en Puebla.

⁷⁴ IVEX, *Sector agroalimentario*, p. 92.

Por último, las galleteras mexicanas emprendieron la senda de la internacionalización. La batalla no se libró exclusivamente en Estados Unidos (con una victoria incontrovertible de Gamesa), sino que sondearon otros países del continente. Bimbo, una vez más, abrió el camino. La empresa de la familia Servitje comenzó en 1992 la fabricación de galletas en Venezuela con el distintivo de Marinela y, ya en 2005, en Colombia, en esta ocasión, tras formalizar un acuerdo con la vernácula Comestibles Lalo, de Barranquilla.⁷⁵ La Moderna siguió sus pasos y se estableció en Guatemala. Para entonces Cuétara de México concurría, con su homónima de Costa Rica, en los mercados centroamericanos. Todavía mayor mérito tuvo Richeaud que, en el cambio de siglo, constituyó en Barcelona su filial española (Pamirichs), dedicada a la comercialización de una galleta genuinamente mexicana a la que los responsables de la empresa denominaron “Charrito”.

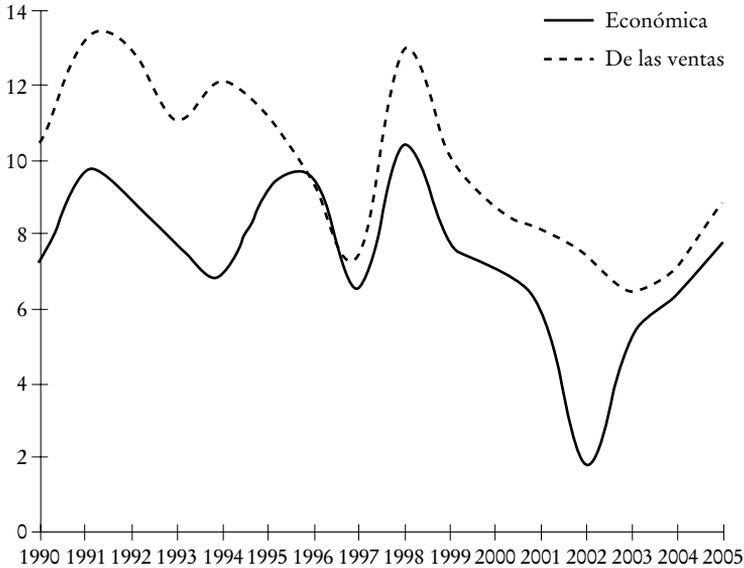
Los logros de esta política, atendiendo a los beneficios obtenidos por las grandes empresas (véase la gráfica 5), son evidentes, tanto más si los comparamos con los contabilizados por otras grandes firmas relacionadas con la transformación fabril de la harina (véase la gráfica 6). De hecho, las secuelas económicas del 11-S y la crisis financiera argentina de 2002 tuvieron mayor impacto en sus resultados que las recesiones “autóctonas”, precisamente a causa de su apertura al mercado mundial. El comportamiento de la demanda respaldó esta recuperación. A diferencia de las fuertes disparidades regionales, la galleta dulce ganó peso en la dieta de las familias más humildes.⁷⁶

⁷⁵ MORENO, “El Grupo Bimbo”.

⁷⁶ Véase TORRES, *Dinámica*, passim, TORRES y TRÁPAGA, *La alimentación*

Gráfica 5

LA RENTABILIDAD DEL GRUPO LA MODERNA, 1993-2005



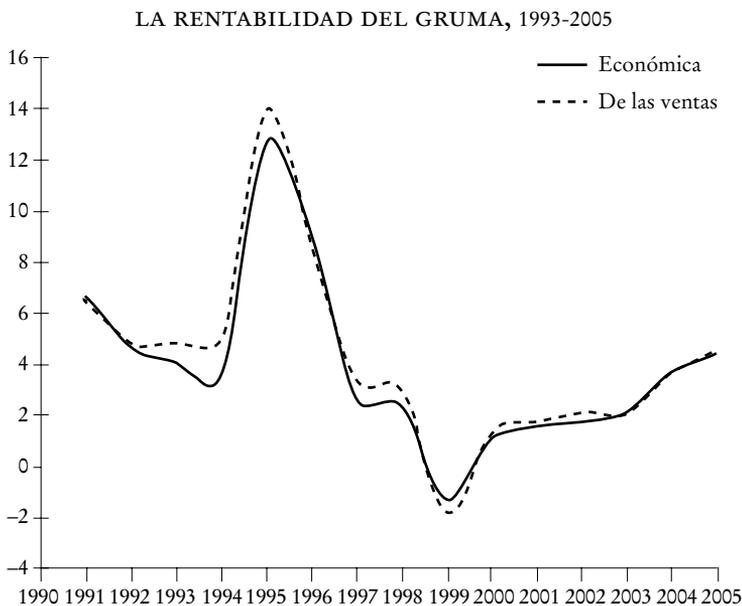
FUENTE: AMBV, Grupo La Moderna, Estados financieros.

En el plano organizativo, la competencia de Pepsico y la integración de México en el espacio económico estadounidense incitaron la formación de modernos *holdings*, entre

de los mexicanos, pp. 131-190, LÓPEZ, “Diseño”, *passim*, RAMOS, “Patrón de consumo” y AGUIRRE, ESCOBAR y CHÁVEZ, “Evaluación”. Debido a las mencionadas carencias de las estadísticas sobre la producción, no es posible calcular el consumo aparente de galletas en kilogramos por persona y año. En su defecto, los estudiosos de los cambios dietéticos de la población mexicana lo han hecho mediante el cálculo de la frecuencia con la que las familias ingieren este bien.

los que destacó La Moderna, si bien todavía la componente familiar era en ellos muy perfectible. En ningún otro país de América Latina el sector experimentó transformaciones de esta índole con tal premura e intensidad. Gracias a ello y a los peculiares hábitos de consumo de los mexicanos, en los que supieron parapetarse los galleteros, evitaron nuevos sobresaltos similares al vivido en 1991 con la irrupción de la Pepsico.

Gráfica 6



FUENTE: AMBV, GRUMA, Estados financieros.

Tanto es así que Cuétara pudo contener la presión de un viejo competidor: la familia Salazar, ligada al Grupo Sabe de

Córdoba, Veracruz. Jesús Salazar Bello, el mayor de los hijos del fundador (el vasco Jesús Salazar del Río) regresó a España en 1990. Entre 2000-2004 Cuétara adquirió en ese país la arrocera Sos, y las aceiteras Koipe, Carbonell y Elososúa, que integró en un *holding* junto con las mexicanas Aceites La Patrona y Arrocería del Trópico. Esta nueva corporación hispano-mexicana, convertida en la mayor productora de arroz y de aceite del mundo, formuló tentadoras ofertas de compra de Cuétara, que los herederos de Fernández Bravo rechazaron. Así, Salazar tuvo que reabrir su fábrica de galletas en Córdoba en 2005 para producir allí con marca Tostarrica y con la intención de penetrar en el mercado estadounidense, con el apoyo de la American Rice, también bajo su control.⁷⁷

Ahora bien, todavía a comienzos del nuevo siglo muerden las pequeñas fábricas cuyos mercados no superaban las fronteras locales. Las incertidumbres financieras y el bajo coste relativo al factor trabajo, habían disuadido la innovación técnica (véase la gráfica 3) y mermado la productividad.⁷⁸ La sobreproducción de azúcar entorpeció la introducción de productos dietéticos que ahora demandaban los mexicanos. Todo ello facilitó la penetración de las galletas europeas distribuidas por empresas mayoristas fundadas por empresarios originarios de España (en especial, el potentísimo Grupo Abascal, formado por Cantabria, Fruterry e Industrial Agrícola Carredana).⁷⁹

⁷⁷ MORENO, "Cuétara", p. 222.

⁷⁸ BASAVE, *Los grupos*, p. 116.

⁷⁹ IVEX, *Sector agroalimentario*.

CONCLUSIONES

El nacimiento de la empresa galletera mexicana, como primer elemento distintivo, obedeció a la resolución empresarial de inmigrantes europeos, en particular de españoles. Pero los que, en sus comienzos, eran negocios circunscritos a los mercados conformados por tales minorías, acabaron por adquirir dimensiones y cobertura nacionales, especialmente desde 1940. Sus promotores no contaban con más capital que su perseverancia y el conocimiento de las posibilidades de beneficio en el sector que habían comprobado en el Viejo Continente. Se trata de empresas nacidas en México, donde alcanzaron su madurez, por lo que no se pueden considerar, ni sus méritos ni deméritos, como ajenas a la realidad económica del país.

En su desarrollo, estas compañías tuvieron que afrontar la fuerte inestabilidad política, los sobresaltos financieros, la errática política gubernamental en materia de subsistencias, la escasa integración y la segmentación del mercado, las carencias de medios de transporte y los problemas (cuando no escasez y carestía) en el aprovisionamiento de insumos, sea por la fijación administrativa de sus precios o por la política cambiaria. Muchas compañías sucumbieron ante estas circunstancias. La media docena que sí pudieron sortearlas lo hicieron mediante la integración vertical. Las grandes galleteras a finales del siglo xx habían conseguido una significativa independencia en el suministro de materias primas, así como en la distribución, obligados por los elevados costos de transacción. Es más, estas firmas habían extendido sus áreas de negocio a otras ramas de la alimentación. En suma, la experiencia mexicana demuestra que la incertidumbre

puede favorecer la formación de grandes empresas muy diversificadas en países en vías de desarrollo y lastrados por un reparto muy desigual de la renta.

Precisamente, las galleteras mexicanas tuvieron que optar por las economías de gama, en lugar de las de escala (como las anglosajonas). De lo contrario no habría podido abastecer a un mercado en el que los hábitos de consumo, en razón de nivel de ingresos o estado de residencia, son tan variados. Esta diversificación, al cabo, inmunizó a la industria galletera nacional frente a la competencia exterior, incapaz de acomodarse a esta conformación del mercado, salvo en el caso de Pepsico.

Las empresas galleteras mexicanas se caracterizaron por su temprana internacionalización. Como sucedió en la fabricación de cervezas, pan de molde o tejidos, la España del “desarrollismo” fue una especie de “tubo de ensayo”. Allí hicieron valer la experiencia adquirida en otro mercado emergente y con hábitos de consumo parejos, el mexicano. Y de allí dieron el salto, ya a finales del siglo xx, a Centroamérica y a Estados Unidos, cuando no al conjunto del continente, como en el caso de Bimbo.

Los galleteros supieron mantenerse alejados de las turbulencias financieras, en especial de las vividas entre 1983-1988. Tampoco sucumbieron a la tentación de obtener lucro en el corto plazo en estas situaciones con operaciones ajenas a su objeto social en el mercado de capitales. Ciertamente es que su nivel de endeudamiento adquirió en estos años cotas desconocidas, lo que forzó el cambio de propiedad de algunas de ellas; pero las empresas galleteras nunca perdieron su dimensión estrictamente productiva, con la única excepción de MacMa, lo que explica su calvario posterior.

En el plano territorial se pueden distinguir dos pautas de crecimiento muy distintas en función del domicilio social de las galleteras. Mientras que las de Monterrey se beneficiaron (sobre todo en la distribución) de las oportunidades que proporcionaba el distrito industrial y de sus relaciones con el empresariado local, las de la ciudad de México y Toluca crecieron sin tal auxilio, lo que les impelió a desarrollar la vertiente comercial de sus negocios.

Por último, en esta enumeración de mérito, mi trabajo devela la identidad de algunos empresarios en la industria de la alimentación, cuya periplo mercantil ha sido oscurecido por el Grupo de Monterrey o los grandes prohombres de las finanzas del Distrito Federal, a los que la historiografía ha atribuido mayor mérito. Los Gómez Cuétara, los Lance, los Santos, los Monroy y, desde luego, los Servitje deben figurar entre los “capitanes de empresa” que han pilotado el cambio institucional en la economía mexicana en tiempos recientes.

Ahora bien, la naturaleza familiar de estas empresas, que supo acomodarse sin mayor dificultad a la sociedad por acciones, primero, y al gran corporativo, después, obstaculizó su fortalecimiento. Lo sucedido con Gamesa constituye un buen ejemplo. Cuétara evidencia con todavía mayor claridad la difícil convivencia entre parentesco y dirección estratégica. La que entonces figuraba entre las mayores productoras del mundo, acabó en 1989 fragmentada por culpa de desavenencias familiares. Dicho en otras palabras, la presencia internacional de la empresa galletera mexicana podría ser aún mayor y similar a la que hoy disfrutan las panificadoras o las cerveceras, de no haber mediado este choque entre dos instituciones no siempre compatibles, tanto más en la cultura empresarial hispana: familia y empresa.

SIGLAS Y REFERENCIAS

ABMV	Archivo de la Bolsa Mexicana de Valores, México, Distrito Federal.
AFGC	Archivo de la Fábrica de Galletas Cuétara, México, Distrito Federal.
AGA	Archivo General de la Administración, Alcalá de Henares, España.
AGN	Archivo General de la Nación, México, Distrito Federal.
AGNDF	Archivo General de Notarías de la Ciudad de México, México, Distrito Federal.
IMPI	Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, México, Distrito Federal.
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Aguascalientes, México.
RPCC	Registro Público de la Propiedad y de Comercio de Córdoba, Veracruz.
RPCDF	Registro Público de la Propiedad y de Comercio del Distrito Federal, México.
RPCM	Registro Público de la Propiedad y de Comercio de Monterrey, Nuevo León, México.
RPCV	Registro Público de Comercio de Puerto de Veracruz, Veracruz, México.
RPCP	Registro Público de la Propiedad y del Comercio del Estado de Puebla.

AGUIRRE ARENAS, Judith, Margarita ESCOBAR PÉREZ y Adolfo CHÁVEZ VILLASANA

“Evaluación de los patrones alimentarios y la nutrición en cuatro comunidades rurales”, en *Salud Pública de México*, 40:5 (1998), pp. 498-507.

ÁLVAREZ, José Rogelio

Enciclopedia de México, México, Enciclopedia de México, S. A., 1978.

BASAVE KUNHARDT, Jorge

Los grupos de capital financiero en México (1974-1995), México, Universidad Nacional Autónoma de México, Ediciones El Caballito, 1996.

BAILLY-MAILLIERE-RIERA

Anuario de la América Latina, Anuarios Bailly-Bailliére y Riera Reunidos, Barcelona, 1921.

BELLO, Felipe

“Emigración a México y capacidad empresarial a fines del siglo XIX”, Documento de trabajo, Universidad de Salamanca, 2006.

BURROUGH, Bryan y HELYAR, John

Nabisco. La caída de un imperio, traducción Diorki, Barcelona, España, Planeta De-Agostini, 1995.

CAHN, William

Out of the Cracker Barrel. The Nabisco Story from Animal Crackers to Zuzus, Nueva York, Simon & Schuster, National Biscuit Company, 1969.

CÁRDENAS, Enrique

La industrialización mexicana durante la Gran Depresión, México, El Colegio de México, 1987.

La política económica en México, 1950-1994, México, El Colegio de México, Fondo de Cultura Económica, 1996.

CECEÑA GÁMEZ, José Luis

El capital monopolista y la economía mexicana, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1963.

CERUTTI, Mario, Isabel ORTEGA y Lydia PALACIOS

“Empresas y empresarios en el norte de México. Monterrey: Del Estado oligárquico a la globalización”, en *European Review of Latin American and Caribbean Studies*, 69 (oct. 2000), pp. 3-27.

CORDERO, Salvador, Rafael SANTÍN y Ricardo TIRADO

El poder empresarial en México, México, Terra Nova, 1983.

CHUNOVSKY, Daniel, Bernardo KASACOFF y Andrés LÓPEZ (coords.)

Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado, Buenos Aires, Argentina, Fondo de Cultura Económica, 1993.

DOMÍNGUEZ, Rafael (ed.)

Cántabros en México. Historia de un éxito colectivo, Santander, Gobierno de Cantabria, 2005.

DOMÍNGUEZ, Rafael y Mario CERUTTI (eds.)

De la colonia a la globalización. Empresarios cántabros en México, Santander, Universidad de Cantabria, 2006.

Economic Research Service/USDA

U. S. Foreign direct investments in the W. Hemisphere Food Industry, Washington, Economic Research Service/USDA, documento AER-760, 1995.

Expansión

“Las 500 mayores empresas de México en 2007”, en <http://www.cnnexpansion.com/XPA5002007>

FLORES TORRES, Óscar

Monterrey industrial, 1890-2000, Monterrey, México, Universidad de Monterrey, 2000.

GARRIDO, Celso

Desarrollo económico y procesos de financiamiento Transformaciones contemporáneas y dilemas económicos, México, Universidad Autónoma Metropolitana, Siglo Veintiuno Editores, 2005.

“El caso mexicano”, en CHUNOVSKY, KASACOFF y LÓPEZ (coords), 1993, pp. 165-258.

“El liderazgo de las grandes empresas industriales mexicanas”, en PERES (coord.), 1998, pp. 397-471.

GONZÁLEZ GALLO, J. Jesús

Jalisco en el progreso de México, Guadalajara, Estudios Jaliscienses, 1947.

HAMILTON, Nora

“El Estado y la formación de la clase capitalista en el México post-revolucionario”, en LABASTIDA (comp.), 1986, pp. 123-160.

INEGI

XV censo industrial. Censos económicos, 1999. Industrias manufactureras. Subsector 31. Productos alimenticios, bebidas y tabaco. Tabulados básicos, Aguascalientes, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 2002.

Encuesta industrial anual 2003-2005. Edición especial, Aguascalientes, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 2006.

IVEX

Sector agroalimentario en México, Valencia, España, Instituto Valenciano de la Exportación, 2007.

Kraft Food, Inc.

Company Profile, edition 2, Kraft Food, Inc., Bromsgrove, 2006.

Kloter, Philip y Gary ARMSTRONG

Marketing, Nueva York, Prentice Hall, 2001.

LABASTIDA, Julio (comp.)

Grupos económicos y organizaciones empresariales en México, México, Alianza Editorial, Universidad Nacional Autónoma de México, 1986.

LERMAN ALPERSTEIN, Aída

Comercio exterior e industria de transformación en México, México, Plaza y Valdés, 1989.

LISTIG, Nora

México. Hacia la reconstrucción de una economía, México, El Colegio de México, Fondo de Cultura Económica, 1994.

LÓPEZ LÓPEZ, Lucila Aurora

“Diseño de una Planta procesadora de galletas de soya”, tesis de ingeniería, Oaxaca, Universidad Tecnológica de la Mixteca, 2005.

LOZANO GONZÁLEZ, Rubén

“La industria galletera en México, 1965-1979”, tesis de licenciatura en economía, Monterrey, Universidad de Nuevo León, 1981.

MANTILLA MOLINA, Roberto L.

Derecho mercantil. Introducción y conceptos fundamentales. Sociedades, México, Porrúa, 1946.

MARTÍNEZ DEL CAMPO, Manuel

La industrialización en México. Hacia un análisis crítico, México, El Colegio de México, 1985.

MARTÍNEZ, Leticia, César MORADO y J. Jesús ÁVILA

La guerra México-Estados Unidos. Su impacto en Nuevo León, 1835-1848, México, Senado de la República, 2003.

MATTERA, Peter

Las 100 mayores empresas del mundo, Barcelona, Ariel, 1993.

Memoria

Memoria de los trabajos de 1963. IV. Estudios económicos, México, Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, 1964.

MONTAVON, Rémy, Miguel WIONCZEK y Francis PIQUEREZ

La implantación de dos multinacionales en México, México, Premià, 1980.

MORENO LÁZARO, Javier

“Cuétara y la industria galletera mexicana y española, 1905-2005”, en DOMÍNGUEZ y CERUTTI (eds.), 2006, pp. 199-230.

“La otra España. Empresas y empresarios españoles durante la Revolución”, en *América Latina en la Historia Económica*, 27 (2007), pp. 111-155.

“El Grupo Bimbo y la epopeya empresarial de una familia catalana en México, 1903-2006” [en prensa].

PERES, Wilson (coord.)

Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos, México, Siglo Veintiuno Editores, Comisión Económica para América Latina, 1998.

QUIRÓS MARTÍNEZ, Roberto

El problema del proletariado en México, México, Talleres linotográficos de la Penitenciaría del Distrito Federal, 1934.

RAMOS PEÑA, Jaime Fernando *et al.*

“Patrón de consumo alimentario familiar en Nuevo León (México)”, en *Revista Salud Pública y Nutrición*, 6:4 (2005), pp. 1-33.

ROJAS SANDOVAL, Javier

Fábricas pioneras de la industria de Nuevo León, Monterrey, México, Universidad Autónoma de Nuevo León, Consejo para la Cultura de Nuevo León, Pulsar Internacional, 1997.

STEFFEN, Cristina y Flavio ECHÁNOVE

Efectos de las políticas de ajuste estructural en los productores de trigo y harina de Guanajuato, México, Plaza y Valdés, 2003.

TADDEI BRINGAS, Cristina

“Estrategias de mercado en firmas líderes de la industria alimentaria”, en *Estudios Sociales*, XIV:28 (2005), pp. 68-106.

TELLO, Carlos

Estado y desarrollo económico. México, 1920-1006, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 2007.

TORRES TORRES, Felipe (coord.)

Dinámica económica de la industria alimentaria y patrón de consumo en México, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1997.

TORRES TORRES, Felipe y Yolanda TRÁPAGA DELFIN (coords.)

La alimentación de los mexicanos en la alborada del tercer milenio, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Miguel Ángel Porrúa, 2001.

TREJO DELARBRE, Raúl

Crónica del sindicalismo en México (1976-1988), México, Siglo Veintiuno Editores, 1990.