

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Iztapalapa

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

POSGRADO EN HUMANIDADES

MAESTRÍA EN HUMANIDADES

LÍNEA ACADÉMICA: HISTORIA

*“DIESEL NACIONAL, 1951-1989. LA INFLUENCIA DE UNA EMPRESA SOBRE LA POLÍTICA  
AUTOMOTRIZ Y LA TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA EN MÉXICO”*

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN HUMANIDADES (HISTORIA)

**PRESENTA: JESÚS MONROY BAÑOS**

**MATRÍCULA: 2163801127**

**MÓVIL: 5591705664**

**SÍNODO:**

**PRESIDENTA: DRA. LUZ MARÍA UTHOFF LÓPEZ**

**VOCAL: MTR. HUGO PICHARDO HERNÁNDEZ**

**SECRETARIO: DR. FEDERICO LAZARÍN MIRANDA**

IZTAPALAPA, CIUDAD DE MÉXICO

26 DE SEPTIEMBRE DEL 2019

[jesmb24@gmail.com](mailto:jesmb24@gmail.com)

[jmonroyagn@gmail.com](mailto:jmonroyagn@gmail.com)

## Índice

Agradecimientos.....	4
Introducción.....	7
Grupo DINA. Balance historiográfico.....	12
Marco teórico-metodológico .....	19
Capítulo 1 .....	23
1.1 Carreteras, ferrocarriles y transportes en México hasta 1950 .....	32
1.2 La Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI) en América Latina y México. El problema del centro y la periferia.....	36
1.3 La Empresa Pública como base del proceso de Industrialización por Sustitución de Importaciones de América Latina y México .....	40
1.3.1 Contexto mexicano posrevolucionario. Economía e industrialización impulsada por el Estado .....	42
Capítulo 2 .....	49
2.1 Tres empresas, una ciudad. Descampesinización e industrialización en el Valle de Irolo .....	49
2.2 Primera etapa. Asociación DINA-FIAT, 1951-1960 ¿Asistencia o dependencia tecnológica?.....	71
Capítulo 3 .....	83
3.1 La administración de Víctor Manuel Villaseñor, 1959-1970.....	85
3.1.1 Primera parte. La prolongada reestructuración, 1959-1965 .....	86
3.1.2 Diversificación de alianzas tecnológicas y política de sustitución de importaciones: el primer decreto automotriz de 1962.....	87
Capítulo 4 .....	115
4.1 El problema del financiamiento.....	115
4.2 Salida al mercado de los nuevos vehículos DINA. Éxito en ventas y consolidación comercial y financiera de la empresa .....	130

4.3 Los últimos años de la administración de Víctor Manuel Villaseñor.....	136
Capítulo 5 .....	144
5.1 El final de la alta dirección política, 1970-1976.....	144
5.1.1 Administraciones de Jesús Reyes Heróles, Emilio Krieger Vázquez y Gonzalo Martínez Corbalá .....	149
5.1.2 Administración de Emilio Krieger Vázquez, 1972-1975 .....	153
5.1.3 Segundo Decreto Automotriz de 1972. Cambio de estrategia e inicio del proyecto exportador .....	155
Capítulo 6 .....	166
6.1 Creación y adquisición de nuevas empresas por parte del Combinado.....	166
6.2 Orientación nacionalista del CIS. Definición de los objetivos de las empresas.....	173
6.3 La ilusión de la expansión. Génesis de los problemas del CIS .....	176
6.4 El aspecto tecnológico en la administración Krieger .....	187
6.5 La sigilosa aparición de una creciente industria automotriz paraestatal. Desorganización, competencia e intento de racionalización .....	191
6.6 Administración de Gonzalo Martínez Corbalá, 1975-1977.....	195
Capítulo 7 .....	204
7.1 Preparativos para la descentralización, 1977-1989 .....	210
7.1.1 La gran reestructuración de Diesel Nacional, 1979-1983. El modelo Holding. ....	220
Capítulo 8 .....	239
8.1 El Holding como inicio de la desincorporación. Principales características de la nueva organización y las empresas constituidas.....	239
8.2 El principio del fin. La crisis de la deuda.....	245
8.3 Últimas administraciones: Juan Guillermo Becker Arreola y José Humberto Mosconi Castillo. Cuarto decreto automotriz de 1983 como directriz de ambas.....	248
Conclusiones.....	265

Anexos.....	278
<b>Fuentes consultadas.....</b>	<b>286</b>

## **Agradecimientos**

Esta sección es, probablemente, una de las más complicadas de redactar, pues el resultado final de la investigación no es un mérito único. Son demasiadas personas e instituciones las que intervienen en apoyo al desarrollo de un trabajo de esta naturaleza. Por ello, se hace más difícil enunciar a cada una de ellas, pues seguramente, habrá quienes, por falta de espacio y no de gratitud, injustamente no son nombradas. No obstante, trataré de enunciar en estas breves líneas, a quienes fueron apoyo fundamental para el desarrollo del presente investigación.

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la vida, salud y las oportunidades de un entorno maravilloso entre personas e instituciones, quienes me cobijaron y apoyaron para cumplir el sueño de elaborar una investigación como la presente.

Enseguida, es una bendición tener la oportunidad de agradecer a mis padres. Gracias por todo su apoyo y sacrificio desinteresados, los cuales, con amor desbordado, brindaron a su hijo con el único fin de verlo realizado. Amados padres, debo decir que me faltan palabras y espacio para expresarles mi eterno agradecimiento. No obstante, puedo decir que lo bueno que hay en mí es, sin duda, fruto de sus enseñanzas y valores. Ambos son mi tesoro más preciado y trataré de ser digno de su amor, de la única forma que sé: siguiendo su ejemplo y viviendo como ustedes me han enseñado, por supuesto, siempre al pendiente de ustedes.

Un lugar más que merecido en estas líneas lo tiene mi novia. Eugenia, quiero expresarte el mayor de los reconocimientos por tu paciencia, apoyo y amor para el logro de este trabajo. Debes saber que siempre has sido mi inspiración para crecer en la vida y ofrecerte lo mejor. Consciente estoy que hemos sacrificado momentos juntos por mi paso en la investigación y, sin embargo, tu amor ha sido constante e inquebrantable. Por esa razón, ahora que concluye este ciclo, mi vida y mis proyectos están volcados a ti, pues es momento de dar el siguiente paso y construir nuestro camino juntos, hasta que el destino lo permita. Gracias por llegar a mi vida y permanecer en ella, te amo.

En la escuela, un lugar de honor lo ocupan mis asesores de Licenciatura y Maestría. A la Doctora Blanca Estela García Gutiérrez, eternamente estaré agradecido. Fue ella la

primera que confió en mí y vio cualidades que incluso yo desconocía. Con una ternura maternal y una exigencia ejemplar, me mostró el camino de la investigación y abrió todas las oportunidades que estuvieron a su alcance. Querida profesora, a usted debo lo poco conseguido en esta aventura de la investigación. En mi corazón, usted tiene un lugar muy especial, pues la rigidez académica la acompañó de una calidez humana incomparable. Es para mí una maestra no sólo académica, sino de vida y, en mi ser, el cariño es como el que se tiene a una segunda madre. Espero sirva este pequeño reconocimiento como una muestra de gratitud.

En esa línea, todo mi agradecimiento va para mi querido asesor, el Doctor Federico Lazarín Miranda. Sus consejos y sabiduría fueron la base de este trabajo. Pocos asesores tienen esa vocación de apoyo a sus alumnos. Le agradezco, estimado asesor, por darme la libertad de darle forma a mi trabajo, siempre con su guía correctora cuando así se requería. Además, por brindarme todos los apoyos académicos e incluso personales, no tengo más que gratitud. Este trabajo, también es obra suya y es un reconocimiento a la nobleza con la que nos guía. Gracias totales.

A mis queridos lectores, merecen todo mi reconocimiento, pues sin sus valiosos comentarios el presente trabajo tendría muchas carencias. Al Maestro José Daniel Toledo Beltrán, agradezco por haberse interesado en mi tesis y, aunque circunstancias ajenas no me permitieron un mejor aprovechamiento de su conocimiento, siempre será parte de mi Comité. Deseo su pronta y total recuperación. Al Maestro Hugo Pichardo Hernández, por ser el primero de mis lectores y el más constante. Desde la primera sesión, sus comentarios han enriquecido mi trabajo exponencialmente. Por ese interés, mil gracias. A la Doctora Luz María Uhthoff López, por haber aceptado mi invitación para ser lectora y compartir su excepcional conocimiento sobre el siglo XX mexicano, la formación e importancia del Estado y también de la industria automotriz.

De la comunidad académica, debo agradecer a los profesores y compañeros de Maestría, quienes de distintas maneras fortalecieron con sus comentarios y observaciones el presente texto. Un reconocimiento especial a los dos coordinadores del posgrado, pues la Doctora Norma Angélica Castillo Palma ayudó en muchas situaciones difíciles características del posgrado. Al Doctor Georg Leidenberg, agradezco el apoyo económico

para la presentación de ponencias y la colaboración con una parte importante del costo de las fotografías expuestas dentro de esta obra.

Fuera de la comunidad universitaria, dos amigos tuvieron una aportación fundamental en este logro. Ellos son Rubén Juárez y Jorge Ruíz, del Archivo General de la Nación. Por las malas condiciones impuestas por la administración de aquel momento, sin su ayuda, el acervo documental mostrado aquí hubiera sido más elemental. La capacidad y conocimiento de ambos, paliaron las deficiencias administrativas de la gestión anterior. Mucho del trabajo aquí presentado, es también obra suya. También Lucy y Alma, igualmente colaboradoras del Archivo General de la Nación, fueron un excelente apoyo en la consulta fotográfica. A todos ustedes, mi reconocimiento total.

Institucionalmente, el primer agradecimiento es para mi Alma Máter, la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. A esta noble institución debo lo que soy, y a la gente que he conocido –profesores, compañeros, amigos–. Su excelente formación me abrió las puertas a nuevas oportunidades y trataré siempre de seguir sus valores. Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, por haber financiado el desarrollo de esta investigación, mi gratitud. Ojalá sigan con esta política y la austeridad no afecte o elimine estos apoyos, ya de por sí reducidos. Sin ese apoyo, muchas investigaciones no verían su realización.

Finalmente, un reconocimiento especial a la empresa Diesel Nacional, por el acceso a sus instalaciones y a algunos de sus colaboradores, principalmente ingenieros. Pocas empresas son tan abiertas a permitir un acercamiento al conocimiento de su historia y abrir sus instalaciones como lo hizo DINA. En este sentido, todo lo debo a la apertura, amabilidad y gran visión de mi querida amiga, Maribel Martínez Olguin. Fue ella quien hizo posible la visita a la Planta de DINA Camiones, en Ciudad Sahagún Hidalgo. Gracias querida amiga, espero que esta colaboración sea el inicio de muchas más, pues la historia de DINA es enorme y falta mucho por escribir. También mi gratitud va para el ingeniero Carlos Vela, por el excelente recorrido que nos dio al interior de la planta, así como para el ingeniero Arturo Zermeño, por sus experiencias compartidas. Es muy probable que esto no hubiera sido posible sin el apoyo de la familia Gómez Flores, dueños de DINA. A ellos también, muchas gracias.

## Introducción

Durante la década de 1980, América Latina y, por supuesto, México como parte integral de dicha región, entraron en una prolongada crisis, que fue la base para denominar a tal periodo, “La década perdida”. Con ello, la región vio el final de un período más o menos amplio, de crecimiento económico. Este período abarcó aproximadamente tres décadas, de 1950 a 1980, y debido a ello, el historiador inglés denominó “La época de oro” de América Latina.

De esta manera, las crisis de 1980 que azotaron la región, se convirtieron en el fundamento de las nuevas élites gobernantes latinoamericanas –los denominados tecnócratas–, para desechar y vilipendiar el modelo económico dominante, *la industrialización por sustitución de importaciones (ISI)*. Como respuesta a tal modelo, la élite latinoamericana adoptó, prácticamente sin reservas, las políticas dictadas desde las instituciones financieras globales, como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, definidas en el Consenso de Washington.

Tales políticas, estuvieron encaminadas a controlar las deudas exorbitantes de los países en crisis, estabilizar sus economías, abrir sus mercados y, lo más importante, adelgazar los Estados a niveles mínimos, con base en procesos de privatización masiva de empresas paraestatales. Con ello, y a la par de la caída del socialismo, en la década de 1990 ingresaron con fuerza el neoliberalismo y la globalización.

No obstante, las promesas del nuevo modelo, a casi tres décadas de haber sido implementadas, no han dado los resultados esperados, y en no pocos casos, incluso han tenido impactos mayormente negativos.

Probablemente debido a esas imperfecciones, desde hace algún tiempo, pero principalmente en los últimos años (2008, 2015-2019), se han visto claras señales de agotamiento del modelo neoliberal. Los países Estas han abogado por modificar o ajustar el neoliberalismo tal como existe, con medidas de tipo proteccionistas. A su vez, este enfrentamiento representa también la oposición de dos sistemas diferentes, la globalización y los nacionalismos.

Lo interesante respecto a esto, es que no son los países que tradicionalmente se oponían o en los que fue impuesto aquel programa, los que han liderado el movimiento antiglobalización, sino más bien, son aquellos que, desde el principio diseñaron, introdujeron e impulsaron el neoliberalismo, los que llevan la iniciativa y la delantera en la vuelta al proteccionismo.

Son dos sucesos los que parecen decisivos en este giro y coyuntura históricos: en primer lugar, el proceso de salida del Reino Unido de la Unión Europea, mejor conocido como “Brexit” (por sus siglas en inglés). Este se dio por medio de una inesperada votación mediante referendo, para conocer la voluntad del pueblo británico respecto a la permanencia o salida del organismo supranacional europeo, en el que la respuesta fue favorable al abandono de la Unión. En segundo lugar, y no menos importante, destaca la llegada de Donald Trump a la presidencia de Estados Unidos. La investidura de este personaje, resulta también todo un suceso, en relación con la temática que se está trabajando en la presente investigación, puesto que representa para este país, un proyecto de abandono de la economía globalizada para regresar al proteccionismo y “aislamiento” que dicho país no había tenido en décadas.

Lo anterior resulta un asunto muy interesante, puesto que el tema que aquí se va a tratar, está relacionado intrínsecamente con los procesos arriba mencionados. Esta relación se da en varios sentidos. En primer lugar, podríamos argumentar que, con las reformas estructurales de México entre las décadas de 1980 y 1990, enfocadas al neoliberalismo, se abandonó el modelo económico de sustitución de importaciones (ISI). Este se caracterizó, entre otras cosas, por la intervención del Estado en la economía mediante regulaciones, financiamiento y protección al sector privado nacional y también, por medio de empresas paraestatales. Cuando se adoptó el nuevo sistema –neoliberal–, comenzó la privatización de organismos paraestatales y se optó por atraer capitales e industrias extranjeras como medio de inversión y fuente de empleos.

Para implementar estas reformas existieron diversas negociaciones con los países industrializados para convencerlos de invertir en México, destacando uno en particular: el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN o NAFTA en inglés). Con este tratado, México prácticamente abandonó la política de producción industrial nacional y

quedó como una gran maquiladora de las grandes empresas estadounidenses, canadienses y de otros países desarrollados, con base principalmente, en la oferta de una mano de obra barata y con reducidos derechos laborales.

El TLCAN abrió la era de los tratados de libre comercio que, de a poco, fueron integrando diversas economías nacionales a lo largo del globo. México puso todo su empeño en este tipo de acuerdos y junto con Chile, es de los que más acuerdos tienen con otras naciones, pues se firmaron con la Unión Europea, América Latina y Asia. No obstante el TLCAN, representó para nuestro país la llegada de plantas industriales de las mayores marcas automovilísticas estadounidenses. Aunque ya existían en México, las multinacionales automotrices aumentaron el número de plantas industriales en el país en forma exponencial, así como otras empresas del ramo. Progresivamente, los beneficios que el país ofreció a estas compañías, provocó que en menos de dos décadas, se convirtiera en uno de los principales armadores y exportadores automotrices, pues no sólo ingresaron marcas estadounidenses, sino también europeas y japonesas.

En este punto, es necesario regresar al suceso que representó la elección de Trump como presidente de los Estados Unidos, pues en su campaña y desde sus primeras acciones como jefe del ejecutivo, destacó su política de rechazo al TLCAN, y argumentó a favor del proteccionismo y, sobre todo, al regreso de las grandes marcas estadounidenses a su nación de origen.

Este contexto actual, tiene una gran relevancia, pues México abandonó un modelo de promoción de una industria nacional, por uno de tipo maquiladora. Con las nuevas políticas de retorno de las multinacionales a sus países de origen, la situación se volvió complicada para la nación, pues no se pensó en un “plan b”.

Con la exposición de la presente coyuntura, es oportuno reflexionar sobre el periodo de industrialización mexicana conocido como la sustitución de importaciones, examinar sus alcances y límites, los artífices y arquitectos de este tipo de economía, y el funcionamiento de una de las herramientas más importantes de este modelo económico: las empresas públicas.

Este tipo de organizaciones, fueron concebidas como una parte fundamental del proceso de industrialización por sustitución de importaciones en México, pues se instalaron en sectores donde la iniciativa privada no podía o no quería invertir, o en aquellos donde, por la propia predominancia del mercado, eran necesarias para una adecuada regulación del mismo. También, en algunos de los casos más representativos, por ser sectores estratégicos del país y su economía, incluso relacionados con el propio concepto de soberanía nacional.

Es por ello que el análisis de estas empresas, sus directivos y trabajadores, sus relaciones con el propio Estado y con el mercado en el que intervenían, es una pieza fundamental y ciertamente olvidada en la historiografía, para la comprensión del período y el modelo económico. Aunque es importante la historia institucional, la parte humana lo es más, pues devela la orientación y objetivos de la empresa, su organización y en general, su funcionamiento.

El papel de los recursos humanos dentro de cualquier empresa o institución, es reconocido por diversos campos del conocimiento. Uno de ellos, es la administración empresarial. En ella se expone que, para que una empresa logre sus objetivos, debe contar con una serie de elementos o recursos conjugados armónicamente, para lograr un funcionamiento óptimo. Los recursos referidos son cuatro: materiales, técnicos, financieros y humanos. De ellos, el elemento humano es el más importante, pues es el motor y directriz de los demás recursos.<sup>1</sup>

Si lo anterior se complementa con la idea del economista Joseph E. Stiglitz, con el argumento de que “las decisiones de cualquier institución reflejan naturalmente las perspectivas e intereses de los que toman las decisiones”,<sup>2</sup> entonces la idea de enfocarse en los recursos humanos se fundamenta de mejor manera. El análisis de los cuadros directivos, profesionistas, técnicos, administrativos y obreros, resulta imprescindible para un mejor entendimiento de las empresas públicas.

---

<sup>1</sup> Guillermo de Jesús Camus Márquez, *Administración integral en la empresa, México*, Trillas, 2001, pp. 19 y 20.

<sup>2</sup> Joseph E. Stiglitz, *El malestar de la globalización*, trad. Carlos Rodríguez Braun, México, Penguin Random House Grupo Editorial, 2016, (Debolsillo)., p. 61

Durante la ISI, el Estado mexicano comenzó a promover una industria nacional propia, que pudiera abastecer las necesidades del mercado interno y, sobre todo, disminuir la dependencia económica y tecnológica hacia los países industrializados. Para ello, se apoyó a la iniciativa privada mexicana y, también, invirtió en empresas públicas para producir los bienes de capital que eran esenciales para proveer al sector privado. En ese sentido, el sector paraestatal se extendió por diversas áreas de la economía, aunque se privilegió sobre todo la producción industrial.

Entre las diversas ramas que cubrió el sector paraestatal, la industria automotriz fue una que se consideró estratégica, principalmente la del transporte de carga y pasaje, dadas las ventajas que ofrecía para el desarrollo y aprovechamiento del mercado interno. Con este fin se creó, entre otras empresas, la automotriz Diesel Nacional S. A., encargada de la producción de vehículos pesados de las características arriba mencionadas.

Sin embargo, pese a la importancia del periodo, y sobre todo, a la coyuntura que comienza a vislumbrarse, en la historiografía mexicana el proceso de la ISI ha tenido poca atención. Si para el periodo y la temática los estudios aún son escasos, lo es más para las empresas públicas y, más aún, para la industria automotriz paraestatal, que en su momento contó con varias empresas, tanto de industria terminal (ensambladoras), como de auxiliar (de autopartes).

Por este motivo, es importante el análisis del periodo y el proyecto paraestatal, mediante uno de sus componentes: Grupo DINA. Este grupo fue la empresa insignia de la industria automotriz paraestatal mexicana. Desde sus inicios, tuvo como encargo la producción de camiones con motor base a diesel, principalmente camiones de carga y pasaje (autobuses), aunque por cuestiones no planeadas, incursionó también en la fabricación de automóviles con motor a gasolina. Con el tiempo, muchas de las empresas del ramo, y también propiedad del Estado, fueron integradas al Grupo, por ser ésta la empresa con más presencia y de mayor envergadura de todas.

La investigación sobre el caso particular de DINA, permitió entender una parte de cada uno de los aspectos anteriormente mencionados: la política de industrialización de importaciones, el lugar de las empresas públicas dentro de dicha política, su organización,

el modo de conducirse de los directivos y trabajadores y el impacto de estos en su funcionamiento y desarrollo. También sirvió para observar las relaciones de México, como un país en desarrollo, con los países industrializados, en su lucha por obtener una independencia tecnológica y científica, en un estudio de caso de la denominada Teoría de la Dependencia.

### **Grupo DINA. Balance historiográfico**

En el contexto neoliberal, la literatura que ha examinado el desarrollo de las paraestatales en la etapa de la ISI, suele resaltar su fracaso. La premisa dominante es que las políticas públicas de intervención estatal en la economía fracasaron debido a diversos factores. Entre estos, algunos de los más difundidos son: un Estado excesivamente robusto y, por lo tanto, ineficiente; centralización excesiva del poder y la economía en el Estado; concentración de recursos debida a las medidas proteccionistas; falta de competitividad tanto interna como hacia el exterior; obsolescencia (sobre todo industrial y tecnológica); transferencia poco efectiva de recursos de otras actividades a la industria; abandono del campo y endeudamiento masivo de los Estados, que finalmente llevó a las crisis. Quizá por eso, al ser el modelo económico de entidades paraestatales parte de esta serie de políticas, se le ha dejado en el abandono historiográfico. Otro factor puede atribuirse a la relativa cercanía temporal.

No obstante, el modelo neoliberal tampoco ha traído los beneficios esperados y, por el contrario, en muchos de los casos, ha sido incluso más negativo. Las recetas impuestas por el Consenso de Washington, como la apertura y liberalización de los mercados, fueron desastrosas, tanto en lo económico como en lo social. La destrucción de las industrias locales, por las extranjeras con una fortaleza cimentada, provocó una pérdida de empleos sistemática y masiva, que desembocaron inevitablemente en el empobrecimiento de los ciudadanos y los países. La austeridad excesiva impuesta por el FMI o el BM, en lugar de estabilizar las finanzas ahogó el crecimiento. La flexibilización laboral, benefició únicamente a los dueños de los medios de producción y del capital, mientras que en los trabajadores de abajo, las condiciones se han precarizado, con niveles más bajos de bienestar y, cada vez más, sin seguridad ni estabilidad en sus puestos de trabajo. Finalmente, la gran promesa del neoliberalismo, centrada en una mejor distribución de la

riqueza, fue la más decepcionante. La desigualdad se acrecentó y el capital se concentró en el pequeño grupo de los más ricos.<sup>3</sup>

Lo anterior deja de manifiesto que ningún modelo económico es perfecto. Sin embargo, instituciones financieras globales como el FMI o el BM, han difundido hasta el cansancio, que el modelo neoliberal, basado en la “perfección de los mercados” es la solución definitiva. El problema es que incluso los países que anteriormente impulsaron e impusieron dicho sistema, principalmente Estados Unidos e Inglaterra, aunque se han visto mayormente beneficiados, también han sido perjudicados. Principalmente en el aspecto del empleo, pues sus empresas, gracias a la flexibilización laboral de los países en desarrollo, se han mudado a estos últimos, con el fin de obtener un incremento exponencial de sus ganancias, mediante el aprovechamiento de una mano de obra barata y con mínimos derechos laborales.

En todo lo anterior se justifica la presente investigación, pues aunque imperfecto, el modelo ISI logró mayor crecimiento y aumento de los niveles de vida de lo que lo hizo el modelo neoliberal. Sin embargo, a la ISI, no se le ha valorado justamente. La literatura, en buena parte, se ha encargado de destacar sus fallas y etiquetarlo como un modelo tabú, que por ningún motivo debe de regresar. Dentro de este etiquetado, se incluyó indiscriminadamente, a las empresas públicas.

No se valora, sin embargo, las grandes diferencias entre la empresa pública y la privada. Mientras la segunda (estandarte del neoliberalismo), se enfoca en la producción de bienes o servicios con el único fin de obtener rendimientos, la segunda (insignia de la ISI), tuvo otro tipo de objetivos, más allá de la simple obtención de utilidades. Tenía obligaciones no sólo económicas, sino políticas y sociales, en función de una contribución al desarrollo nacional y el logro del interés público. Un ejemplo claro, son las propias empresas, del Complejo Industrial Sahagún, entre las que se cuenta DINA.

Aparte de su función productiva, también se les encargó –y cargó a sus arcas–, la construcción de bienes, servicios e infraestructura pública, de impacto social. La construcción de casas para los obreros, carreteras, escuelas, espacios culturales y

---

<sup>3</sup> Stiglitz, *op. cit.*, pp. 56-58.

deportivos, fueron parte de las obligaciones de estas empresas y otras, propiedad del Estado. Por el contrario, las empresas privadas, son ajenas a estas obligaciones y muchas de ellas ni siquiera invierten en el capital inmobiliario, al optar por el arrendamiento. La infraestructura, sobre todo en los parques industriales, corre a cargo del sector público y privado. El primero –principalmente en la dimensión municipal, aunque a veces intervienen también los otros niveles de gobierno–, se encarga de la inversión y desarrollo de las áreas, infraestructura y servicios de los parques, mientras que la iniciativa privada se encarga del desarrollo inmobiliario. Así, las empresas quedan exentas de toda la inversión que en su momento, se cargó a las empresas públicas.

Lógicamente, la carga adicional y ajena a las funciones productivas de las empresas del Estado, representó una amplitud de funciones más allá de lo necesario, además de una sangría innecesaria de recursos, que las hacían estar constantemente en números rojos. Es por ello que en la presente investigación, se intenta valorar, en su justa dimensión, el desempeño de estas empresas, con los factores mencionados en cuenta, para conocer los límites y alcances de las compañías paraestatales.

El interés en este tema radica en que la empresa pública tuvo un papel fundamental en la economía mexicana y latinoamericana. Su análisis apenas comienza a ser abordado por algunos científicos sociales, Como el trabajo de Guillermo Guajardo y Alejandro Labrador, publicado en 2015, en el cual Labrador resaltó el problema del mínimo acercamiento a las empresas públicas con estas palabras:

[...] en América Latina todavía falta conocer con más profundidad la conformación de estas organizaciones, como también despejar los prejuicios que se presentan en los debates relativos a la regulación y propiedad públicas, que durante el siglo XX dieron origen a una polarización entre capitalismo y socialismo, dejando un legado de confusión sobre el desempeño y papel de las EP [empresas públicas] [...] En el ámbito Latinoamericano se ha explorado muy poco en el pasado de las EP y, en el presente, después de cerca de treinta años de privatizaciones, asistimos a un panorama no definido sobre su supervivencia y papel, en cuya trama el Estado en ciertos casos parece absorber formas y contenidos de la empresa privada en su gestión, pero no logra garantizar y ser eficaz en el acceso a los bienes y servicios públicos para el conjunto de la sociedad. Si bien es hoy indiscutible el peso de los grandes monopolios privados financieros, industriales,

comerciales e informativos, éstos no han logrado desplazar completamente el poder de algunas empresas públicas en sectores que siguen siendo infraestructurales.<sup>4</sup>

Del párrafo anterior, pueden destacarse algunos puntos; en principio, llama poderosamente la atención el argumento de Labrador en el que hace referencia a los prejuicios existentes en cuanto a la regulación y propiedad públicas. Al acrecentar la polarización entre capitalismo y socialismo, en la Guerra Fría y, con la confusión que se creó respecto a las empresas públicas, esos prejuicios se fueron agrandando.

Una posible respuesta respecto a lo anterior es que, al triunfo de las políticas neoliberales, también se impuso la ideología de esta corriente, que por supuesto permeó todas y cada una de las capas de las sociedades en las que se implementó, incluyendo por supuesto, la académica. Frente al derrumbe del marxismo como sistema de pensamiento dominante en una parte del mundo, las ideas liberales smithianas volvieron a ponerse en boga, impulsadas por la escuela de Chicago que impulsó el neoliberalismo, tal como lo demuestra el autor mencionado, al explicar el cambio de modelo económico en la región:

En América Latina la privatización y cierre de las EP en las últimas décadas canceló varias trayectorias de aprendizaje, acumulación y servicio por una transformación radical de las relaciones entre Estado, economía y sistema político. Esto fue producto de un consenso de los defensores del mercado, muchos de los cuales se habían formado en las escuelas de economía de Estados Unidos, en particular en la Universidad de Chicago, sede de una vigorosa tradición de individualismo liberal y de teorías económicas que justificaban las soluciones del mercado para los problemas de política económica.<sup>5</sup>

Esto tuvo una repercusión en el medio académico, pues provocó que aquellas políticas aplicadas en los países subdesarrollados, que eran de corte proteccionista y contrarias al neoliberalismo, fueran vistas con recelo y, tal como lo expuso Labrador, con prejuicios.

Un segundo punto importante de la cita de Labrador, es el referente a la formación de los ejecutores de la política latinoamericana en las ideas del liberalismo económico, de las universidades estadounidenses. Éstos ya no eran los políticos que se educaron en

---

<sup>4</sup> Guillermo Guajardo y Alejandro Labrador (coords.), *La empresa pública en México y en América Latina: Entre el mercado y el Estado*, México, UNAM/Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades/Instituto Nacional de Administración Pública, 2015, pp.13-15.

<sup>5</sup> Guillermo Guajardo, “La empresa pública y sus definiciones en el largo plazo”, en Guajardo y Labrador, *op. cit.*, p. 28.

universidades de sus países de origen, con ideas más bien localistas y hasta cierto punto “nacionalistas”. El paradigma cambió y esta nueva generación de dirigentes se volvió, por así decirlo, más globalizada y a la vez, tecnócrata.

Aunque el tema de la industria paraestatal ha sido poco abordado por los historiadores y aún menos el de la empresa Diesel Nacional, existen diversos análisis de investigadores de otras ciencias, destacando principalmente la antropología, sociología, economía, el derecho y la ciencia política. Los principales trabajos encontrados hasta el momento, aunque son pocos, poseen seriedad académica y aportan datos, sobre todo, para la primera mitad de la duración de la empresa, aproximadamente hasta mediados de la década de 1970. En conjunto, proporcionan información importante y fueron referencias importantes para nuestra tesis:

La primera investigación de relevancia, es una tesis de maestría muy reciente, elaborada por Jorge Olvera Aguilar, de la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ).<sup>6</sup> Este trabajo se presentó en 2013 para obtener el grado de Maestría en Estudios Históricos por la UAQ. Olvera se centra en la primera década de vida de la empresa y analiza muy bien el inicio de los proyectos, la construcción de las plantas y la nueva ciudad industrial, particularmente, en el funcionamiento y desarrollo al interior de las nuevas empresas. Concluye con la designación de los primeros Directores Generales y el nombramiento del Licenciado Víctor Manuel Villaseñor, como Director General de las tres empresas que componían el Parque Industrial de Ciudad Sahagún.

A partir de aquí, las investigaciones que se encontraron ya no son de historiadores y son elaboradas por especialistas de otras ciencias sociales. Tal es el caso de la obra de María Esther Echeverría Zuno, María de la Luz Sela Polo y Patricia Torres Mejía.<sup>7</sup>

En este caso, las tres investigadoras son egresadas de la Universidad Iberoamericana. Este estudio es una excelente investigación de Ciudad Sahagún en su

---

<sup>6</sup> Jorge Olvera Aguilar, *La industrialización en Ciudad Sahagún Hidalgo, un análisis de las empresas DINA-FIAT y Toyoda entre 1951 y 1960*, Tesis de Maestría en Estudios Históricos, Querétaro, Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Filosofía, 2013

<sup>7</sup> María Esther Echeverría Zuno, María de la Luz Sela Polo y Patricia Torres Mejía, *Antropología social en el centro industrial de Ciudad Sahagún*, Tesis de Licenciatura en Antropología Social, México, Universidad Iberoamericana, 1975. En Archivo General de la Nación México (AGNM), Fondo DINA, caja 326, exp. 9.

conjunto, incluyendo la ciudad y las tres empresas. Las autoras comienzan su estudio desde los antecedentes históricos de la zona, que de manera superficial inician en la época prehispánica, y dan mayor peso a la organización socioeconómica en la época colonial para, finalmente, llegar a 1951 cuando se crean las paraestatales. A partir de ahí se enfocan en el análisis de las relaciones sociales al interior de las empresas, en Ciudad Sahagún y en su relación con las zonas aledañas, en el periodo comprendido entre 1951 a 1974.

Es un trabajo muy bien logrado debido a que contó con todo el apoyo de los trabajadores y habitantes de la zona, desde los directivos de las empresas hasta los trabajadores y gente de la zona. Quizá eso no sorprenda si se toma en cuenta que María Esther Echeverría era la hija del entonces Presidente de México, Luis Echeverría Álvarez.

Otra importante obra es la elaborada por los investigadores de la Escuela Nacional de Antropología e Historia, Victoria Novelo y Augusto Urteaga.<sup>8</sup> En este trabajo, ambos autores vuelven a centrar su mirada en la creación del Complejo Industrial Sahagún y el cambio que significó para los habitantes de la zona. La aportación que hacen es sobre todo, en el tema de las relaciones laborales en las tres empresas y el funcionamiento de los sindicatos, teniendo en cuenta la diferencia que representaba estar adscritos a empresas de tipo estatal y no privadas. Su trabajo llega aproximadamente hasta 1979, poco antes de la crisis que afrontarían las empresas de Sahagún en la década de 1980.

En línea con las investigaciones antropológicas, existe una investigación casi contemporánea a las dos anteriores, pero ésta fue realizada por la investigadora estadounidense Jean Jessica Schensul.<sup>9</sup> Esta autora, estuvo en México en 1969 como parte de su trabajo de campo. Su investigación se centró en el tema educativo. Particularmente, Schensul analizó el impacto que tuvo la educación de la zona con la llegada de la industria. Es un trabajo de gran importancia, ya que se muestra el crecimiento en cuanto a cobertura educativa y alfabetización. La elaboración tan bien lograda de la tesis, provocó que el trabajo fuera publicado en México bajo la famosa colección SepSetentas.

---

<sup>8</sup> Victoria Novelo y Augusto Urteaga, *La industria en los magueyales: trabajo y sindicatos en Ciudad Sahagún*, México, Centro de Investigaciones Superiores del Instituto Nacional de Antropología e Historia/Nueva Imagen, 1979.

<sup>9</sup> Jean Jessica Schensul, *Enseñanza para el futuro y el futuro de la enseñanza: el papel de la educación en un área industrial de México*, México, Secretaría de Educación Pública, 1976, (SepSetentas, 274).

Otro de los trabajos de la época, podría considerarse una fuente primaria. Ésta es la autobiografía del primer Director General de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (CONCARRIL) y enseguida de las tres plantas en su conjunto.<sup>10</sup>

Este trabajo puede considerarse como básico para iniciar la investigación de todo lo relacionado con Ciudad Sahagún y las empresas que la conformaron. Aunque es de tipo autobiográfico, como ejecutivo de las paraestatales y hombre allegado a los más altos círculos de poder, Villaseñor dio testimonio de la conformación de las empresas, su funcionamiento y sus principales problemas, en un contexto que da al lector una visión más amplia de éstas dentro del marco nacional e incluso internacional. Es una obra obligada, pues mucho de lo que en ella viene se ha podido verificar en los documentos y archivos relacionados a Sahagún.

Después de esta obra, se encontró un trabajo más reciente, pero muy bien documentado, que analiza la historia de las tres empresas de Sahagún, desde su creación en 1951 hasta su cierre o privatización, según sea el caso, en 1989.<sup>11</sup> El autor de este trabajo es Adrián Escamilla, egresado de la Facultad de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Este investigador, desde la licenciatura, ha dedicado su atención al análisis de las empresas de Sahagún. La obra de referencia, aunque es un breve artículo, da muestras de una amplia documentación y conocimiento del tema, por lo que resultó imprescindible para enriquecer las fuentes para la investigación.

Finalmente, existe un trabajo de reciente elaboración que tiene que ver directamente con nuestro objeto de estudio: DINA. Éste es el artículo del académico de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, Fernando Herrera Lima.<sup>12</sup> Este artículo muestra un gran trabajo de investigación del autor, quien como base de su arduo proceso de investigación, se apoyó en visitas, pláticas y entrevistas a los trabajadores y plantas de Grupo DINA durante los años de 1990 a 1993. El escrito se enfocó en las formas de trabajo

---

<sup>10</sup> Víctor Manuel Villaseñor, *Memorias de un hombre de izquierda*, 2v., México, Biografías Ganesa/Grijalbo, 1976.

<sup>11</sup> Adrián Escamilla Trejo, “Breve historia del Complejo Industrial Sahagún, 1948-1988/95”, en *H-industria. Revista de historia de la industria, los servicios y las empresas en América Latina*, año 7, núm. 12, primer semestre de 2013, pp. 1-36.

<sup>12</sup> Fernando Herrera Lima, “Grupo Dina”, en Enrique de la Garza Toledo (coord.), *La privatización en México: consecuencias sociales y laborales*, México, Instituto de Estudios de la Revolución Democrática, 1998, pp. 225-255, (Colección Análisis y propuesta).

al interior de la empresa que va mostrando mediante un breve recorrido histórico de la paraestatal. Es muy importante porque muestra algunas cuestiones que se piensan trabajar en la presente investigación, como las referentes a los recursos humanos, la organización interna, relaciones laborales, los métodos de trabajo, el peso del sindicato y la cuestión tecnológica. Debido a la extensión del artículo no hay una profundidad más amplia, pero nos brinda fuentes a tomar en cuenta para profundizar el conocimiento sobre el tema.

Después de esta obra, siguen los trabajos orientados a la industria paraestatal en general, aunque no por eso tienen un valor menor, pues brindan herramientas para la mejor comprensión de este tipo de empresas. No obstante, por no tratar directamente de Diesel Nacional, fueron omitidas y se decidió citarlas dentro del cuerpo de la investigación. Las más representativas de éstas se pueden encontrar en la *Revista de Administración Pública*, que ha tratado con amplitud el tema. Además, con los procesos de privatización, surgieron algunos estudios historiográficos que buscaron y registraron algunos de los principales trabajos sobre las empresas paraestatales. En este caso, son dos los textos más representativos, uno compilado por Eduardo Guerrero Gutiérrez, y el otro, en formato de artículo, por José Gasca Zamora.<sup>13</sup>

También hay algunos autores como Jacques Rogozinski o los antes mencionados Guajardo y Labrador<sup>14</sup> que han centrado parte de su investigación en este tipo de empresas.

De esta forma, a manera de conclusión, puede resaltarse el hecho de que las fuentes presentadas en este segmento son las que se consideraron más representativas en cuanto al tema tratado.

### **Marco teórico-metodológico**

Para el desarrollo de la presente investigación, se tomaron 3 ejes fundamentales: las políticas públicas, la cuestión tecnológica y la administración empresarial. Debido a ello, el

---

<sup>13</sup> Eduardo Guerrero Gutiérrez (comp.), *Fuentes para el estudio de los sectores público, privado y social de México*, México, UNAM/ Coordinación de Humanidades/Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Humanidades, (Cuadernos del CIIH, Serie Fuentes, 8), 1991. José Gasca Zamora, "Fuentes para el estudio de las empresas paraestatales de México y su privatización 1983-1988", en *Comercio Exterior*, v. 39, n.2, México, febrero de 1989, pp. 151-175.

<sup>14</sup> Jacques Rogozinski, *La privatización en México: razones e impactos*, México, Editorial Trillas, 1997. Guajardo, y Labrador, *op. cit.*

marco teórico clave para el análisis de estos tres puntos fue la *Teoría de la Dependencia*, emanada del Estructuralismo Latinoamericano. no obstante, por la complejidad del tema, nos apoyamos en otras propuestas, como los “eslabonamientos” y la teoría económica de Albert O. Hirshman, así como en elementos de la administración y organización empresarial sugeridos por Carlos Marichal; y finalmente, en los diversos trabajos de Guillermo Guajardo, quién ha estudiado ampliamente algunas de las empresas públicas de México y América Latina, sobre todo en el ámbito tecnológico y directivo, sin dejar de lado las relaciones de éstas con los mercados en los que intervienen.

El objetivo del presente estudio y su estructura, fue conocer la historia de una empresa pública con las características de DINA, pues como ya se mencionó anteriormente, éste tema ha sido poco trabajado en la historiografía. El hecho de investigar la historia de una empresa como Diesel Nacional, dio la oportunidad de tener un estudio de caso de una de las empresas del componente paraestatal mexicano. Este trabajo permitió entender el funcionamiento de una empresa pública del ramo tecnológico, sus alcances y límites, organización y administración, así como las relaciones con el mercado, que en su caso fue el automovilístico, y el lugar de México en el contexto tecnológico y automotriz mundial, entre otras cosas. Sin embargo, como se ha mencionado, el mero surgimiento de DINA en el marco de políticas económicas contrarias a las actuales, parece haber influido para que el tema fuese dejado de lado, por ello su investigación se creyó aún más necesaria.

En ese sentido, la premisa dominante ha sido el desdén y ataques a este tipo de políticas y empresas, por considerarlas diseñadas para su fracaso *per se*. Fue por ello que se decidió partir de una hipótesis diferente, en la que se buscó demostrar que la empresa no fracasó por el modelo económico al que pertenecía, sino a una serie de factores, más humanos que estructurales y políticos, que finalmente la llevaron a su privatización, como los explicados anteriormente, referentes a los distintos objetivos asignados por el Estado, frente a los perseguidos por las empresas públicas. El abandono de la búsqueda de utilidad, o al menos de equilibrio financiero, por objetivos más amplios como el bien público, el interés nacional o el apoyo al desarrollo nacional, pueden ser considerados como los pilares de los problemas que enfrentaron y, a partir de los cuales, surgieron otros.

Por lo anterior, el estudio de DINA, como empresa estatal, aporta elementos para analizar de forma general y como estudio de caso, parte la historia económica mexicana de la segunda mitad del siglo XX. Además, su análisis ayuda a comprender la política del Estado mexicano respecto a sus empresas públicas, pues muchas de las políticas que DINA puso en marcha, se encontraban dentro de un marco económico más amplio que incluyó a todo el sistema paraestatal nacional.

En cuanto a la metodología y el acceso a las fuentes, nos enfrentamos a dos situaciones. Por un lado, el archivo de la empresa, o al menos una parte, se encuentra resguardado en el Archivo General de la Nación (AGNM). El problema fue que los materiales se concentran en la década de 1980. Para las décadas anteriores son escasos, por no decir casi inexistentes. Por lo anterior, los documentos del archivo fueron utilizados para la elaboración de los últimos tres capítulos, que van de 1970 a la privatización de la empresa, en 1989.

Para los capítulos anteriores, debido a la casi nula existencia de fuentes de archivo, se echó mano de diversas tesis y textos elaborados en la época internos de la empresa y que, por lo mismo, se convirtieron en fuente primaria de gran ayuda. También se recurrió, particularmente para el capítulo 2, a la tesis de Jorge Olvera Aguilar, quien al momento de realizar su investigación, tuvo acceso al fondo Gonzalo Robles del AGNM, uno de los que más información tienen sobre el proceso de creación de la empresa y su primer periodo, por ser Gonzalo Robles uno de los encargados de darle forma al proyecto Diesel Nacional.

Durante el período de duración de la maestría (2016-2019), el Fondo Gonzalo Robles, del AGNM, estuvo cerrado a la consulta, por un proceso de restauración y reorganización de su contenido en colaboración con el Archivo Histórico del Banco de México, según argumentos del personal del AGNM. Por ese motivo, se tuvo que echar mano de otras fuentes, principalmente secundarias, para cubrir la información de la primera etapa de vida, que sabemos, existe en dicho fondo.

En el caso de los capítulos 3 y 4, el documento que se convirtió en el soporte de éste, fueron las memorias del director general de la empresa para toda la década de 1960, el licenciado Víctor Manuel Villaseñor y Martínez de Arredondo. Por supuesto, se buscaron

otras fuentes, como tesis y fuentes posteriores de la empresa para verificar sus testimonios. Como consecuencia de lo anterior, la presente tesis quedó conformada por ocho capítulos, que se basan en las características de las diversas administraciones y directivos que tuvo la empresa.

Con base en esto, el primer capítulo se enfocó en analizar el contexto tecnológico global del surgimiento de la industria automotriz, teniendo en cuenta la repercusión económica que generó. El capítulo 2, se pensó para conocer la génesis y desarrollo del proyecto DINA y los resultados del primer intento de asociación tecnológica con FIAT. Los capítulos 3 y 4, tuvieron como objetivo distinguir las acciones llevadas a cabo por los ejecutivos de extracción política, que para este caso fue la administración de Villaseñor, principalmente en las alianzas tecnológicas y la política pública.

Los capítulos 5 y 6 se orientaron a observar y puntualizar las acciones de los últimos directivos con una presencia y extracción más política que administrativa, una orientación aún nacionalista y su relación con el contexto nacional. Finalmente, los últimos dos capítulos (7 y 8), se avocaron a identificar los problemas que dieron paso a la radical política de descentralización, reestructuración y privatización de la empresa, durante el período de 1970 a 1989.

## **Capítulo 1**

### **Antecedentes generales de la industria automotriz**

El sector automotriz logró convertirse en una de las principales industrias de la economía del siglo XX. Su relevancia es tal, que puede considerarse –siguiendo las propuestas de *François Perroux*–, una industria motriz o industria de crecimiento; o sea, un tipo de industria con características complejas que en un sentido, “sostienen el crecimiento” económico de un país o región.<sup>15</sup>

Sin ser tajantes, existen elementos que permiten identificar a la industria automotriz como una de las industrias principales del siglo XX. Hay muchos aspectos que lo fundamentan. Uno de ellos es la innovación tecnológica emanada de esta industria, pues depende de ésta para mantenerse competitiva dentro del mercado que participa. Por lo mismo, no sólo las empresas automotrices mantienen una constante innovación en sus productos, sino que a su vez, exigen de sus proveedoras, las industrias de autopartes e insumos, innovaciones para incluirlas en sus vehículos,

Lo anterior es indicativo de la capacidad de reinención y metamorfosis de esta industria. Otro de los aspectos que fundamentan la idea de la industria del siglo XX, es el relacionado con sus modelos de organización productiva. La industria automotriz aportó dos de los modelos de producción más importantes del siglo XX, que incluso pasaron a otras industrias, e incluso llevan los nombres de las marcas que los crearon: el fordismo y el toyotismo.

El primero de ellos es quizás el más representativo y longevo, pues fue instituido por Henry Ford. Su modelo consistió en un modo de producción en serie, la combinación y mecanización de las cadenas de montaje, maquinaria especializada, salarios adecuados de acuerdo al rendimiento y un número elevado de trabajadores en plantilla. El sistema basa su rentabilidad en el mantenimiento de precios accesibles, incluso para los propios trabajadores.

Otras de las claves del modelo fordista fueron: estandarización de los medios de producción y de los insumos, así como la especialización de los trabajadores. Y nuevas

---

<sup>15</sup> François Perroux, “Las industrias motrices y la planificación del crecimiento de una economía nacional” en *Revista de Economía y Estadística*, Córdoba, Tercera Época, 1er. Trimestre, 1964, v. 8, n. 1, pp. 39-89, p. 41.

formas de consumo masivo, enfocadas a la promoción del acceso a bienes de consumo durables por parte de los asalariados. Y, como corolario, uno de los aspectos más característicos del modelo fue infundir en los trabajadores la noción de eficiencia, mediante el fomento de la competencia entre los propios trabajadores.<sup>16</sup>

La eficacia del modelo fordista provocó que se extendiera a otras industrias y otras naciones, durante buena parte del siglo XX. Su influencia se extendió hasta la década de 1980, cuando otro modelo de raíz automotriz irrumpió a nivel mundial: el toyotismo. La diferencia básica de este modelo frente al estadounidense, radicó en la flexibilidad. Mientras que el modelo de Henry Ford una de las bases fundamentales fue la especialización de los asalariados, en el modelo toyotista se pensó más en la polivalencia del personal. Otro de los elementos de divergencia fue el de la competencia. Mientras el modelo estadounidense promovió la competencia entre trabajadores, el japonés puso énfasis en el trabajo en equipo. De la misma forma en este modelo se impulsó la autoactivación de los trabajadores y la identificación de los asalariados con los valores de la empresa, apoyados en un sistema de recompensas y castigos caracterizados por el otorgamiento de ciertas garantías de empleo, carrera e ingreso salarial.<sup>17</sup>

En ese aspecto, la industria automotriz a través de estos dos modelos, emanados de ella, instituyó nuevas formas de producción retomadas por otras industrias, e instituyó nuevas modalidades en las relaciones laborales e, incluso, en los mercados, pues principalmente con el fordismo, la producción en serie alcanzó su plenitud. Con ello, los costos de producción se abarataron y, en consecuencia, los precios al consumidor final, el cual se amplió de los grupos de mayor poder adquisitivo a una naciente clase media, elemento clave de equilibrio en la sociedad capitalista.

Este tipo de producción amplió los mercados considerablemente y permitió una acumulación de la riqueza sin precedentes. Gracias a ello, durante el siglo XX, las empresas lograron, con mayor facilidad, convertirse en corporaciones transnacionales, con mercados

---

<sup>16</sup> Maximiliano Zuccarino, “Modelos estadounidense-fordista y japonés-toyotista: ¿Dos formas de organización productiva contrapuestas? Un estudio de caso: trabajadores bolivianos afiliados a la Federación Obrera Local (FOL) en la primera mitad del siglo XX”, en *Historia Caribe*, vol. VII, núm. 21, julio-diciembre de 2012, pp. 197-215, pp. 200 y 201.

<sup>17</sup> *Ibid.*, p. 203.

más allá de sus países de origen. Por supuesto, no está de más resaltar que durante ese siglo, varias de las principales transnacionales, eran del sector automotriz.

Al adentrarse más en la industria automotriz, se observó que la producción automotriz, en general, puede considerarse una industria, un sector o un complejo sectorial, entendido este último, como un conjunto de actividades productivas fuertemente vinculadas entre sí, por sus relaciones de compra-venta que permiten la existencia de efectos encadenados derivados de las relaciones insumo-producto, que son canales de transmisión entre actividades productivas.<sup>18</sup>

Para esto, se debe entender al complejo automotriz como el conjunto de actividades productivas que mantienen su relación económica principal directa o indirectamente con la producción terminal de automóviles, según la definición de Edgardo Lifschitz.<sup>19</sup> También se suelen incluir la fabricación, ensamble y reparación de tractores, maquinaria e implementos agrícolas, aunque directamente no son parte del complejo. El complejo automotriz está integrado por dos etapas productivas: la primera de ellas dedicada a la fabricación de partes automotrices; y, la segunda, al armado de todo tipo de vehículos.<sup>20</sup> Es importante destacar una distinción que diferencia a este complejo de los demás, y que atinadamente señala Leticia Velázquez:

Es importante destacar que la estructura de este complejo [automotriz] difiere de cualquier otro, debido a que en éste no existe producción de insumos primarios (primera etapa de cualquier complejo), puesto que en este caso se compran insumos intermedios provenientes del complejo metal-mecánico. Únicamente existen las etapas de producción de bienes intermedios y de bienes finales.<sup>21</sup>

Para lograr la relevancia económica que actualmente tiene la industria automotriz, se requirió la conjugación de una serie de factores que paulatinamente configuraron la estructura y funcionamiento de este complejo sector. Estos van desde la invención de los primeros prototipos automovilísticos, hasta la construcción y expansión sistemática de las

---

<sup>18</sup> Ma. Flor Chávez *et al.*, *Estudios sectoriales de las manufacturas mexicanas*, México, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco, 2000, pp. 11 y 17.

<sup>19</sup> Edgardo Lifschitz, *El complejo automotor en México y América Latina*, México, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco/División de Ciencias Sociales y Humanidades, 1985 *Apud* Chávez, *op. cit.*, p. 63.

<sup>20</sup> Chávez, *op. cit.*, p. 63

<sup>21</sup> *Ibid.*, p. 64.

diversas redes carreteras a nivel mundial, que sin duda entrelazó a esta industria con la de los transportes. En el presente capítulo, se llevará a cabo el análisis de cada uno de los factores que hicieron posible la consolidación de la industria automotriz tal como se conoce hoy, que incluyen cuestiones que van de lo tecnológico a lo socioeconómico.

En el sistema económico, aparte de la producción y comercialización de los distintos bienes y servicios, una de las operaciones indispensables para consolidar la actividad económica, es el transporte. Su importancia, radica en que:

Los transportes son un elemento indispensable para la integración de mercados nacionales e internacionales y en ese sentido son imprescindibles para el crecimiento económico. En una economía carente de transportes, la actividad queda reducida a mercados segmentados sin posibilidades de aprovechar economías de escala. La especialización y la producción de excedentes destinados al intercambio, basados en ventajas comparativas, no son viables si no existe la posibilidad de trasladar los recursos, las mercancías y las personas especialmente. La demanda por transportes también aumenta en forma paralela al crecimiento de las relaciones funcionales insumo-producto de una economía, y la existencia de esos servicios puede ser un importante factor determinante del ritmo y la distribución del desarrollo.<sup>22</sup>

Tal como lo señaló Leopoldo Solís, el ramo del autotransporte juega un papel fundamental dentro de la economía de cualquier nación moderna. Su importancia radica en que es el medio de integración de diversas regiones y actividades económicas que, al conjugarse, dan paso a la creación del denominado *mercado interno* de cada país. Éste, a su vez, sienta las bases para el desarrollo de un *mercado externo*, que inserta a las naciones en la economía global.

Debido a los progresos tecnológicos que ha tenido la humanidad hasta la actualidad, se han diversificado los medios de transporte y, prácticamente desde el siglo pasado, lograron consolidarse cuatro principales: el transporte marítimo que incluye el uso de distintos tipos de embarcaciones; el transporte aéreo dado mediante el uso de aeronaves; y el terrestre, que se divide en: a) ferroviario para tener en los ferrocarriles su herramienta principal; y, b) el carretero, que tiene como medio de movilidad automóviles, camiones y autobuses, entre otros.

---

<sup>22</sup> Leopoldo Solís, *La realidad económica mexicana: retrovisión y perspectivas*, 11ª ed., México, Siglo XXI, 1981, p. 207.

Es importante tener en cuenta, tal como lo señala Solís, que en cualquier sistema, las distintas modalidades de transporte que lo componen no sólo se complementan, sino que también compiten entre sí. La decisión de transportar una cierta mercancía por una ruta específica y mediante una modalidad determinada de transporte es única en cada caso y circunstancia.<sup>23</sup>

Quizá de esa competencia, es en el transporte terrestre donde ésta se lleva a su nivel más alto, pues ahí se complementan, pero a la vez compiten entre sí, el ferrocarril y el autotransporte. Con motivo del creciente uso que se le dio al automóvil en el inicio del siglo XX, el sistema carretero fue la competencia más fuerte a la que debieron enfrentarse los ferrocarriles.<sup>24</sup> El propio Solís destaca las fortalezas y debilidades de cada uno de estos, argumentando lo siguiente:

**Cuadro 1.1**  
**Comparación entre el transporte ferroviario y el carretero.**  
**Ventajas e inconvenientes**

Ferrocarril	Autotransporte (Camión)
<b>Ventajas</b>	
Tiene ventajas técnicas y económicas cuando se trata de transportar grandes volúmenes de mercancías a distancias considerables. Este medio de transporte, cuyo equipo está especialmente diseñado para el transporte masivo, es por lo general la modalidad más económica y eficaz para transportar grandes cargas en distancias intermedias y largas (más de 250 km en promedio).	El transporte por carretera es comúnmente la modalidad más eficaz para distancias cortas e intermedias. El transporte por camión es apropiado para mercancías de valor unitario mediano y alto, y en lotes relativamente más pequeños que los económicos para el transporte por ferrocarril. Asimismo, es un servicio más flexible que se puede proporcionar de puerta a puerta; del punto de embarque al de destino.
<b>Desventajas</b>	
Suele ser un tanto rígido en su operación, además de poco competitivo en distancias cortas –con la excepción de las líneas de pasajeros de gran densidad en las zonas urbanas– debido a los costos generales en las terminales son relativamente altos, así como por la necesidad de transbordar las mercancías para su entrega en su destino final.	El camión resulta la mayoría de las veces antieconómico en distancias muy largas, o para mercancías de gran volumen y bajo valor.

**FUENTE:** Elaboración propia con base en: Leopoldo Solís, *La realidad económica mexicana: retrovisión y perspectivas*, 11ª. ed., México, Siglo XXI, 1981, pp. 208-209.

De acuerdo con la información del cuadro 1.1, puede concluirse que el desarrollo que ha alcanzado en muchos países el mercado de transporte de mercancías por camiones,

<sup>23</sup> *Ibid.*, p. 208.

<sup>24</sup> Luis Jáuregui, *Los transportes, siglos XVI al XX*, México, Universidad Nacional Autónoma de México/Océano, 2004, p. 125.

demuestra que esta modalidad está conquistando una proporción cada vez mayor del tráfico de larga distancia, debido a las deficiencias del transporte por ferrocarril, principalmente.

La competencia entre ambos medios de transporte comenzó en el siglo XIX. En ese entonces, la principal innovación en los transportes eran los ferrocarriles, poderosos rivales de los antiguos canales; su desarrollo disminuyó el incentivo para mantener y mejorar las carreteras principales [utilizadas por carretas, coches, carros y diligencias tiradas por fuerza animal].<sup>25</sup> Así, la atención en cuanto a caminos se centró en las vías férreas –denominados en aquel tiempo “caminos de hierro”– en perjuicio de los caminos de terracería o piedra, que con el tiempo serían la base para el desplazamiento de los automóviles.

Desde la aparición de la primera locomotora de vapor que se desplazaba por rieles, diseñada por el ingeniero británico *Richard Trevithick* (1771-1833) en 1804, pasando por la versión mejorada de su compatriota, el ingeniero civil *George Stephenson* (1781-1848), conocida como la *Rocket de Stephenson* de 1829, el ferrocarril dominó los transportes terrestres de los países industrializados y de algunos en vías de industrialización durante el siglo XIX.<sup>26</sup>

A partir de ese momento, se dio un incremento exponencial del transporte de bienes y personas, al conectar, en primera instancia, las principales regiones económicas de los países desarrollados como Inglaterra y Estados Unidos, entre otros. Con ello se consolidó la creación de mercados internos fuertes y estrechamente vinculados, que sirvieron de base para la exportación de sus excedentes de producción a otros mercados fuera de sus fronteras.

A las locomotoras de Trevithick y Stephenson, se les introdujo un avance importante en la primera década del siglo XX. De la mano de Wilhelm Schmidt (¿?), la locomotora de vapor fue mejorada en su sistema de combustible con la incorporación del vapor recalentado, que aumentó el rendimiento del combustible, al reducir su consumo en un 25%. En ese desarrollo tecnológico que tuvieron las locomotoras, también se agregaron

---

<sup>25</sup> Trevor I. Williams, *Historia de la tecnología. Desde 1900 hasta 1950 (II)*, 5 v., trad. Juan C. Navascués Howard, Madrid, Siglo XXI, 1990, pp. 326 y 327.

<sup>26</sup> María Eugenia Camacho y Talía Eunice Rico, *Transporte de carga ferroviario en México: Perspectivas y realidades*, Tesis de Licenciatura en Ingeniería Civil, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ingeniería, 2015, p. 11; Williams, *op. cit.*, p. 360.

nuevos inventos que buscaron la diversificación del combustible. Destacan los casos de la electricidad y el diesel. Los trenes eléctricos subterráneos fueron puestos en marcha en la década de 1890 en Inglaterra, y cinco años más tarde, hubo un tramo electrificado de ferrocarril que iba de Baltimore a Ohio, en Estados Unidos. Por otra parte, las máquinas impulsadas a base de combustible diesel fueron desarrolladas tiempo después, en la década de 1920.<sup>27</sup>

Pese a ser el transporte de mayor importancia, en cuanto a comunicaciones terrestres, durante buena parte del siglo XIX, el ferrocarril vio nacer, en las postrimerías de esa centuria al que sería su principal competidor en el siguiente siglo: el automóvil. Fue en ese momento en el que se entrelazaron las historias de cada uno de estos transportes, pues mientras uno era usado para una movilización a gran escala de personas y mercancías, el otro tenía un uso más personalizado y disponía de una ventaja comparativa en cuanto a movilidad. Lo anterior, debido a que mientras el ferrocarril sólo llegaba a las estaciones, sin mover su ruta, el automóvil podía moverse, por ejemplo, de un domicilio a otro.

No podemos comenzar la historia de una empresa automotriz, sin analizar brevemente el desarrollo histórico de esta industria en su conjunto. No está de más mencionar que la historia del automóvil aún está por definirse. Se carece de un trabajo –al menos para el caso de México– bien documentado y periodizado sobre la historia de la industria automotriz, ya no sólo a nivel nacional, sino internacional. Parece no haber consenso, aún hoy, acerca de cuál fue el primer automóvil de la historia, y del desarrollo de esa industria.

Las divergencias giran en torno a la propulsión del vehículo. Mientras algunos autores toman como antecedente carros que dejaron de lado la fuerza animal como motor de arrastre, y echaron mano de alguna forma de propulsión autónoma; otros se enfocan únicamente en aquellos que utilizaron para su andar un motor de combustión interna. Para los fines de la presente investigación, nos centraremos exclusivamente en el último grupo.

Como se mencionó anteriormente, y de acuerdo con la obra *El automóvil*, de Biblioteca Salvat, realmente no se sabe con precisión quién construyó el primer coche del

---

<sup>27</sup> Williams, *op. cit.*, pp. 360-362.

mundo, tal como lo entendemos ahora.<sup>28</sup> Aún cuando no existe tal consenso sobre los orígenes del automóvil, la misma obra de Salvat toma como referencia del primer coche de explosión interna, al vehículo construido por *Jean-Joseph Lenoir* (1822-1900) en 1858, al que aplicó los descubrimientos del inventor del gas del alumbrado, *Philippe Lebon* (1767-1804), aunque a ciencia cierta, se ignora cuál de los dos diseñó el motor.<sup>29</sup>

Aunque junto con ese modelo también hicieron su aparición los automóviles impulsados por vapor, a la par de los que funcionaban a partir de la electricidad, el honor de ser el primero en hacer funcionar un coche con motor de combustión interna, a cuatro tiempos con válvulas, bujías, carburador, en sí el modelo tal como lo conocemos ahora, fue para el gallo *Édouard Delamarre-Debouteville*, en 1883. Dos años más tarde, en 1885, el alemán *Karl Benz* construyó su primer vehículo en la ciudad de *Manheim*. En paralelo, su compatriota, *Gottlieb Daimler*, en esa misma década logró conseguir la primera gran patente del automóvil de explosión, que vendió a buen número de países.<sup>30</sup>

No obstante, para el desarrollo de estos nuevos vehículos, fue necesario un motor adecuado que generase la tracción requerida para desplazar los prototipos de los nuevos carros motorizados. El más exitoso de ellos, sin duda alguna fue el famoso *Motor Otto*, diseñado por el ingeniero alemán *Nicolaus August Otto*, que vio la luz en 1876. Aunque originalmente el diseño se hizo para funcionar con gas de hulla, fue nuevamente *Daimler* quien lo adaptó para funcionar con gasolina.<sup>31</sup>

A pesar de ser un motor con grandes ventajas comparativas frente a otros que utilizaban fuentes de combustible diferentes, eso no impidió que aparecieran nuevas alternativas a la gasolina, fuente de energía del motor Otto. Dieciséis años después de la aparición del motor Otto, en 1892, surgió una nueva versión que con el tiempo se convertiría en la principal competencia de motor a gasolina: el motor diesel.<sup>32</sup>

---

<sup>28</sup> Joaquín Marco, *El automóvil*, Barcelona, Salvat, 1973, (Biblioteca Salvat de Grandes Temas, 96), p. 22

<sup>29</sup> *Ibid.*, p. 23.

<sup>30</sup> *Loc. cit.*

<sup>31</sup> Williams, *op. cit.*, t. 1, p. 233.

<sup>32</sup> Ecured, [https://www.ecured.cu/Motor\\_diésel#Fuentes](https://www.ecured.cu/Motor_diésel#Fuentes), consultado el 17 de octubre de 2017; San Jose State University, [http://transweb.sjsu.edu/MTIportal/research/publications/documents/S-06-01/Biodiesel\\_BigPine.pdf](http://transweb.sjsu.edu/MTIportal/research/publications/documents/S-06-01/Biodiesel_BigPine.pdf), consultado el 17 de octubre de 2017.

Al igual que el motor Otto, la máquina creada por el ingeniero franco-alemán Rudolph Diesel tenía un ciclo de cuatro tiempos y usaba un combustible derivado del petróleo como fuente de energía. Una de las diferencias más famosas, es la relativa a los creadores de cada uno de los dos motores. Se dice que en un principio, el motor Otto fue desarrollado por mecánicos de profesión y no por ingenieros con una formación académica. Por otra parte, el motor Diesel fue diseñado siguiendo unos principios termodinámicos estrictos, debido a la formación profesional de Diesel en la Technische Hochschule de Múnich.<sup>33</sup>

Con estos desarrollos, las bases de la producción automovilística estaban sentadas. Prácticamente todos los componentes básicos del automóvil que conocemos actualmente, se habían diseñado y fabricado.

La consolidación del diseño básico del automóvil dio paso a la creación de la industria automotriz. En la última década del siglo XIX, se fundaron algunas empresas europeas dedicadas a fabricar este nuevo tipo de vehículos –como la Fabbrica Italiana Automobile Torino (FIAT), inaugurada en 1895 o la francesa Société Renault Frères (Renault), creada en 1898–. Sin embargo, no fue sino hasta la aparición de la Ford Motor Company, en 1903, cuando en realidad esa industria comenzó su producción en serie. Bajo la iniciativa de Henry Ford, la compa a, instituida en Dearborn, Michigan, se enfocó a fabricar coches a precios populares y conseguir con ello democratizar la adquisición y uso del automóvil hasta el punto de que sus propios obreros pudieran adquirir uno de sus modelos. Eso fue posible con la producción de su famoso Modelo T, además de la propia producción en serie, que la diferenció de la producción de automóviles anterior a Ford.<sup>34</sup>

De la misma forma en que el ferrocarril estimuló el tendido de vías férreas, la producción en masa de los vehículos automotrices tuvo un efecto similar sobre los caminos terrestres. En ese sentido, Trevor Williams argumenta que fue la aparición de los vehículos de motor –al principio coches ligeros y después vehículos, cada vez más grandes y pesados,

---

<sup>33</sup> Williams, *op. cit.*, t. 1, p. 241.

<sup>34</sup> Salvat, *op. cit.*, pp., 25-28.; Groupe Renault, <https://group.renault.com/en/passion-2/heritage/#1900-1890>, consultado el 17 de octubre de 2017.

para el transporte de mercancías y pasajeros— la que reveló lo inadecuado de las redes existentes.<sup>35</sup>

La sociedad industrial que emergió con el siglo XIX, y se consolidó en la centuria siguiente, requirió mayores y más eficaces vías de comunicación para utilizar las nuevas tecnologías que surgieron en el ramo, como lo fue el automóvil. Williams considera que, en cierto sentido, los progresos más importantes en el transporte terrestre fueron sociales y económicos más que tecnológicos, y considera que, referente a las vías de comunicación:

Las nuevas carreteras para tráfico motorizado tenían que cumplir básicamente tres requisitos. Tenían que ser lo bastante resistentes como para aguantar el constante machaqueo de un tráfico rápido y pesado: el límite de una carretera de tierra bien compactada es a lo más de 100 vehículos ligeros por día. Tenían que ser, y permanecer, lo bastante lisas como para facilitar un viaje cómodo, aun tomando en cuenta el efecto amortiguador de los neumáticos. Por último, en la medida de lo posible tenían que estar libres de polvo; la vestimenta tradicional de los primeros automovilistas demuestra la importancia de este aspecto.<sup>36</sup>

Debido a esas especificaciones, surgieron dos prototipos de alfombrado de carreteras, que con el tiempo se consolidaron como los formatos utilizados actualmente: el acabado de asfalto o alquitrán, y las carreteras de hormigón.<sup>37</sup>

### **1.1 Carreteras, ferrocarriles y transportes en México hasta 1950**

Para el caso del desarrollo del autotransporte en México, el escenario económico posrevolucionario se inclinó, en la competencia entre ferrocarril y autotransporte, por el segundo, debido a las necesidades de ese tiempo.

La geografía mexicana tuvo una importancia fundamental para la elección del transporte carretero sobre el férreo. El país tiene en su territorio, gran diversidad de formas en su relieve, en ese sentido, es uno de los países con mayores características y variedades contrastantes y heterogéneas del mundo. Sus casi 2 millones de km<sup>2</sup>,

[...] se sitúan, casi por partes iguales, al norte y sur del trópico de Cáncer. Quedan así ubicados en una zona de transición climática, con condiciones de aridez en el norte, de humedad tropical y subtropical en el sur y de climas templados o fríos en las regiones

---

<sup>35</sup> Williams, *op. cit.*, t. 2, p. 327.

<sup>36</sup> *Ibid.*, pp. 327 y 348.

<sup>37</sup> *Ibid.*, p. 48.

elevadas. Dentro de la América del Norte, el territorio ocupado por a República Mexicana probablemente es el más complejo en características geológicas y uno de los más ricos en variedad de paisajes<sup>38</sup>

Aunado a esto, el país es atravesado de norte a sur por dos grandes sierras, la Madre Occidental y la Madre Oriental, por ello, su orografía es irregular y accidentada. En consecuencia, el establecimiento de comunicaciones internas de las diversas regiones y poblaciones del país fue una labor ardua y dificultosa, pues supuso grandes inversiones de capital económico, humano y técnico para lograr tal propósito.

En ese sentido, el tendido de vías férreas y la propia entrada del ferrocarril a poblaciones de difícil acceso, y de mínima importancia económica, se volvió una inversión enorme y poco viable. En cambio, la construcción de carreteras o caminos aptos el transporte vehicular, demandante menor de recursos y más cómodo para maniobrar en relieves difíciles, inclinó la balanza sobre este último.

Adrián Escamilla Trejo señala algunos aspectos que dieron una mayor ventaja a este tipo de transporte y, en consecuencia, el impulso final a la creación de DINA. Observa, por ejemplo, el hecho de que en la década de 1940, el sistema ferroviario nacional se encontraba en crisis; a la par, las empresas automotrices establecidas en México, no lograban abastecer la creciente demanda de autotransportes en el mercado interno. Más importante aún, fue el apoyo que los gobiernos posrevolucionarios dieron al transporte carretero, en detrimento del ferroviario. Un punto central para este hecho fue la creación, en 1925, de la Comisión Nacional de Caminos (CNC), mediante la cual se canalizó el impulso a la inversión en infraestructura carretera.<sup>39</sup>

Aunque desde 1911 el presidente Francisco I. Madero creó la Inspección de Caminos, Carreteras y Puentes, dependiente de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas (SCOP), fue la Comisión creada en 1925 que a su vez dependía de las Secretarías de Hacienda y de la propia SCOP, la que tuvo formalmente a su cargo la construcción y financiamiento de las carreteras mexicanas. En relación con este punto, Luis Jáuregui señala que:

---

<sup>38</sup> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, *Datos básicos de la geografía de México*, México, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 1991, p. 28.

<sup>39</sup> Escamilla, *op. cit.*, p. 3.

Las autoridades se percataron de que con una infraestructura menos costosa que la ferroviaria se podía integrar geográficamente a la nación. Paulatinamente se fueron construyendo o acondicionando rutas salvando obstáculos; las carreteras comenzaron a unirse, sobre todo aquellas en donde la geografía lo facilitaba. La aparición de nuevos tipos de vehículos de fuerza motriz como tractores, camiones, autobuses y automóviles más veloces y resistentes favoreció la construcción de dichas carreteras.<sup>40</sup>

En este sentido, la tecnología vehicular motivó el desarrollo de la infraestructura carretera, la necesidad estaba creada con los vehículos automotores y había que satisfacer sus requerimientos de infraestructura; sobre este punto volveremos más adelante cuando se analice el aspecto tecnológico.

Dentro de esa lógica, y al retomar la labor de la CNC, cabe destacar que, permeada de un ambiente “nacionalista revolucionario”. Por lo tanto, esta comisión decidió que la construcción de carreteras se llevara a cabo únicamente por técnicos mexicanos, y no por compañías extranjeras. Para el financiamiento en la construcción se recurrió a los impuestos a la gasolina y a los tabacos labrados. Asimismo, se integró a los estados de la República para participar en el tendido de caminos. Estas carreteras se hicieron atractivas tanto por su construcción moderna como por haber seguido sus propias rutas, diferentes a las del ferrocarril, además de que, en algunos casos, pasaban por regiones anteriormente incomunicadas.<sup>41</sup> Las principales carreteras construidas hasta 1952 que señala Jáuregui son:

**Cuadro 1.2**  
**Principales carreteras construidas hasta 1952**

<b>Década de 1930</b>
Carretera internacional (México-Nuevo Laredo)
México-Acapulco
México-Toluca
México-Cuernavaca
México-Torreón
México-Durango
México-Guadalajara (Por Morelia)
México-Guatemala
<b>Período 1940-1952</b>
Carretera Cristóbal Colón (Oaxaca-Chiapas-Guatemala)
Nogales-Guadalajara
México-Ciudad Juárez
Primera Autopista México-Cuernavaca (1952)

**FUENTE:** Luis Jáuregui, *Los transportes, siglos XVI al XX*, México, Universidad Nacional Autónoma de México/Océano, 2004, pp. 129-135. Para conocer con mejor detalle acerca de las carreteras en México durante esa época *vid.* Héctor Mendoza Vargas, “El automóvil y los mapas en la integración del territorio

<sup>40</sup> Jáuregui, *op. cit.*, pp. 126 y 127.

<sup>41</sup> *Ibid.*, pp. 128 y 129.

mexicano, 1929-1962”, en *Boletín de Investigaciones Geográficas*, núm. 88, México, Instituto de Geografía, UNAM, pp. 91-108.

Con lo anterior, se nota claramente el apoyo diferenciado por parte del Estado a cada uno de estos sectores. De 1939 a 1950, las inversiones federal y estatal al transporte carretero fue de poco más de 2,133 millones de pesos, que representaron aproximadamente el 47.5% de la inversión total en el rubro de transporte. Frente a esto, la inversión en transporte ferroviario fue sumamente menor en comparación con el carretero. Ésta sumó apenas 987 millones de pesos, que representó el 29.5% de la inversión para este periodo.<sup>42</sup>

En cuanto a distancias se refiere, cabe destacar que el tendido de vías férreas alcanzaba en 1930 una longitud total de 23,811 kilómetros, los cuales solo aumentaron en un 3,03% para 1948, al llegar a la cifra de 24,534 kilómetros. Por otro lado, las carreteras lograron hacia 1950 una extensión aproximada de 21,750 kilómetros, de los que 19,300 estaban pavimentados o revestidos y a los que se tenía planeado sumar 15,000 más antes de 1960.<sup>43</sup>

Finalmente, existe un último factor de vital importancia que terminó de inclinar la balanza a favor del transporte carretero. Éste tiene que ver con la competencia inequitativa que existía entre ambos transportes, en función de los costos de inversión que tenían cada uno de ellos para transportar los distintos bienes. Mientras el ferrocarril tenía que cubrir el costo de tracción, el de conservación, y amortización de la vía, sin importar su volumen de carga, los camiones únicamente debían hacerse cargo del costo de arrastre y del pago de un impuesto fijo a la gasolina.<sup>44</sup>

Por si lo anterior resultara insuficiente, hay que agregar los problemas en el aspecto técnico. Precisamente en 1950, Sergio Ortiz Hernán señalaba que del total de los carros de vía ancha, 30% se hallaba inmovilizado, el 54% de las locomotoras tenía más de 40 años en servicio, 84% más de 20 y 10% era inservible.<sup>45</sup> No está de más señalar que estos fueron algunos de los principales argumentos que motivaron la creación de la empresa paraestatal

---

<sup>42</sup> Escamilla Trejo, *op. cit.*, p. 3.

<sup>43</sup> *Ibid.*, pp. 3 y 4.

<sup>44</sup> Francisco Rodríguez Cabo, “La competencia que hace el camión de gran tonelaje a los ferrocarriles”, en *Memoria del VII Congreso Panamericano de Ferrocarriles celebrado en la Ciudad de México en octubre de 1950*, México, 1950, p.7, *apud.* Escamilla, *op. cit.*, p. 5.

<sup>45</sup> Sergio Ortiz Hernán, *Los ferrocarriles de México: una visión social y económica*, México, Ferrocarriles Nacionales de México, 1987-1988, pp. 219-221.

Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (CONCARRIL), empresa hermana de DINA, igualmente establecida en Ciudad Sahagún.<sup>46</sup>

Tal como señala Jáuregui, la construcción de carreteras, que en muchas ocasiones iban paralelas a las líneas del ferrocarril, fue una de las razones por las que, a partir de 1950, el ferrocarril comenzó a perder importancia relativa como sistema de transporte.<sup>47</sup> Es justo en este contexto y en esta época que apareció la empresa Diesel Nacional S.A., motivada por una crisis prolongada en el sistema ferroviario y un amplio impulso a la infraestructura carretera.

## **1.2 La Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI) en América Latina y México. El problema del centro y la periferia**

Desde la consumación de las independencias, América Latina ha experimentado diferentes orientaciones en cuanto a sus políticas económicas y su forma de insertarse a la economía mundial. En general, son dos modelos de crecimiento económico los que ha adoptado la región, a saber: las fases de desarrollo hacia afuera y hacia adentro.

Con la obtención de las independencias, las nuevas naciones de la región latinoamericana buscaron la forma de insertarse a la economía global en medio del reacomodo que significó la consumación de éstas. Después de un período incierto de pacificación y consolidación de los nuevos Estados-nación, la región comenzó la búsqueda de una integración a la economía internacional con base en sus capacidades y también en sus carencias, mediante los recursos de los que disponían, que eran principalmente materias primas.

Por las características económicas de aquel tiempo, América Latina vio la oportunidad de integrarse económicamente mediante lo que Albert O. Hirschman y José Antonio Ocampo denominaron como la *fase clásica de desarrollo exportador*.<sup>48</sup> Dentro de esa lógica, desde la década de 1870 el proceso de integración de las economías

---

<sup>46</sup> Una buena obra de referencia a consultar sobre este tema es: Adrián Escamilla Trejo, *Análisis histórico económico del Complejo Industrial Sahagún, 1952-1988: el caso de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril S.A.*, Tesis de Licenciatura en Economía, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Economía, 2007.

<sup>47</sup> Jáuregui, *op. cit.*, p. 134.

<sup>48</sup> José Antonio Ocampo, "Hirschman, la industrialización y la teoría del desarrollo", en *Desarrollo y Sociedad*, Bogotá, julio-diciembre de 2008, n. 62, pp. 41-65, p. 42.

latinoamericanas a los mercados del Atlántico norte se intensificó y, aun con diferencias regionales y nacionales más que acentuadas, el comercio de exportación logró constituirse como el sector más dinámico de la economía.<sup>49</sup>

A grandes rasgos, la fase clásica de desarrollo exportador marchó sin mayor problema hasta el estallido de la Primera Guerra Mundial, en 1914. Ese conflicto, tuvo un fuerte impacto en América Latina, puesto que la crisis financiera desatada por la salida de capitales y la interrupción inicial del comercio, frenaron la actividad económica con Europa. El hueco dejado por Europa, fue aprovechado por Estados Unidos, que no dudó en aumentar su presencia en la región, como lo demuestra el hecho de que entre 1914 y 1918 la participación estadounidense en las importaciones de la región pasó de 29,7 a 45,4 por ciento.<sup>50</sup>

Para la década siguiente, la presencia estadounidense siguió en aumento mediante el ingreso masivo de capitales hasta que, en 1928, las altas tasas de interés en Estados Unidos revertieron ese proceso. Al año siguiente, otro suceso de gran envergadura golpeó a la región: el colapso financiero de Wall Street. Ese suceso, conocido también como el “Martes negro” (24 de octubre de 1929), estuvo acompañado por un grave deterioro de los términos del intercambio, lo que sumado a los flujos negativos de capitales, creó graves problemas en las balanzas de pagos.<sup>51</sup> Eso llevó a que, con la excepción de Venezuela, Haití, República Dominicana y Argentina, todas las naciones restantes entraran en suspensión de pagos de la deuda externa a mediados de la década de 1930. De ahí que:

Movidos por la necesidad, los gobiernos habían comenzado a aplicar un conjunto de medidas intervencionistas –no demasiado diferentes, por parte de aquellas que se venían aplicando en varias naciones europeas– para estabilizar la economía: devaluaciones, controles de cambio, establecimientos de cupos y cuotas a las importaciones y creación de juntas reguladoras de la producción. Desde ya, no todos los países de la región implementaron por completo este conjunto de medidas, ni lo hicieron al mismo tiempo. Sin embargo, suele admitirse que los países en los que el Estado intervino más activamente lograron superar en forma más rápida la fase aguda de la depresión.<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup> Liliana Cattáneo y Lucas Luchilo, “América Latina, 1914-1990”, en Julio Aróstegui *et al.*, *El mundo contemporáneo: Historia y problemas*, Barcelona, Editorial Biblos/Crítica, 2001, pp. 747-786, p. 749.

<sup>50</sup> *Ibid.*, pp. 748 y 749

<sup>51</sup> *Ibid.*, pp. 748-751.

<sup>52</sup> *Ibid.*, p. 751.

El párrafo anterior contiene una de las ideas más aceptadas en la historiografía latinoamericana: la aplicación “no planeada” de las políticas intervencionistas. En ello también coincidió el historiador económico Joseph Love, quien, en su trabajo en la famosa obra coordinada por Leslie Bethell, titulada *Historia de América Latina*, escribió: “La industrialización en América Latina fue un hecho antes que fuera una política, y una política antes que fuera una teoría”.<sup>53</sup> Otro autor que coincidió en esa perspectiva fue Raúl Prebisch, quien expresó que:

La realidad está destruyendo en la América Latina aquel pretérito esquema de la división internacional del trabajo [...]

En ese esquema a América Latina venía a corresponderle, como parte de la periferia del sistema económico mundial, el papel específico de producir alimentos y materias primas para los grandes centros industriales.

No tenía allí cabida la industrialización de los países nuevos. Los hechos la están imponiendo, sin embargo. Dos guerras en el transcurso de una generación y una profunda crisis económica entre ellas, han demostrado sus posibilidades a los países de América Latina, enseñándoles positivamente el camino de la actividad industrial.

La discusión doctrinaria, no obstante, dista mucho de haber terminado. En materia económica, las ideologías suelen seguir con retraso a los acontecimientos o bien sobrevivirles demasiado.<sup>54</sup>

Tal como lo señaló Prebisch, a la crisis de 1929 le siguió rápidamente el inicio de la Segunda Guerra Mundial, con consecuencias nuevamente devastadoras para el comercio de la región, que apenas comenzaba a recuperarse. De nueva cuenta, las dificultades en el sector externo se vieron reflejadas en que los vínculos con los sectores de exportación, con las fuentes de recursos financieros y de suministros, que quedaron severamente comprometidos. Dentro de ese contexto se alentó la industria sustitutiva en la zona, que mostró una inclinación mayor en países como Argentina, Brasil, Chile y México, la cual se vio apoyada por una creciente intervención del Estado y el aumento de sus inversiones directas en industrias básicas e infraestructura. Esto a su vez generó el crecimiento de la exportación de manufacturas argentinas, brasileñas y mexicanas al mercado regional. Fue con el proceso de industrialización por sustitución de importaciones (ISI), que la economía

---

<sup>53</sup> Joseph Love, “Economic ideas and ideologies in Latin America since 1930” en Leslie Bethell (comp.), *The Cambridge History of Latin America*, 6 v., t. 1., Cambridge, Cambridge University Press, 1994, p. 395, *Apud* Ocampo, *op. cit.* p. 48.

<sup>54</sup> Raúl Prebisch, “El desarrollo económico de América Latina y algunos de sus principales problemas” en *Cincuenta años de Pensamiento en la CEPAL: Textos seleccionados*, Santiago, Fondo de Cultura Económica/CEPAL, pp., 63-129, p. 65 *Apud* Ocampo, *op. cit.*, p. 48.

latinoamericana sufrió un cambio, que significó un crecimiento de la industria mayor al de la agricultura, que iba se abandonó para apoyar a la industrialización.<sup>55</sup>

A pesar del desarrollo “autónomo” que representaba la ISI, la realidad fue distinta. Tal como ya había pasado con la Primera Guerra Mundial, en el segundo conflicto global, Estados Unidos volvió a insertarse fuertemente en las economías latinoamericanas motivado por el interés de asegurarse el abastecimiento de productos estratégicos, aunado a la intención de evitar que la crisis económica de la región estimulara posiciones que atentaran contra la solidaridad hemisférica. Con ello se dio una fuerte contradicción entre las aspiraciones sustitutivas y la realidad, pues tal como lo precisa Liliana Cattáneo:

En los países más industrializados de la región se fortalecieron posiciones favorables a un desarrollo autónomo, que tenía en el mercado interno y la industrialización dos piezas clave. Lo paradójico de la situación [como] señaló con acierto Rosemary Thorp (1988), fue que mientras ganaba consenso la idea de que era posible, y deseable, un desarrollo autónomo, la influencia norteamericana en la economía de América Latina crecía notoriamente.<sup>56</sup>

Ocampo concuerda sobre ese punto, al expresar que el auge industrial no impuso una visión necesariamente contraria a los intereses primario-exportadores. En línea con Liliana Cattáneo, Ocampo observa que en ese período, la expectativa siguió siendo que las exportaciones se recuperarían del estancamiento, por lo que persistió un compromiso con el crecimiento de las exportaciones. En los propios países industrializados de la región, las exportaciones siguieron viéndose como un complemento, como una fuente de divisas para financiar las importaciones de bienes intermedios y de capital necesarias para la industrialización.<sup>57</sup>

De esta manera, el proceso de industrialización por sustitución de importaciones estaba en marcha antes de siquiera ser una política económica sistemática y planificada. Por ello, Albert O. Hirschman asoció los orígenes de la industrialización latinoamericana con cuatro factores, que fueron: las dos guerras mundiales, las crisis de la balanza de pagos, la creación de un mercado interno que a su vez se generó por la expansión de los sectores de exportación y las políticas de industrialización que eventualmente se pusieron en marcha en

---

<sup>55</sup> Cattáneo y Luchilo, *op. cit.*, pp. 752 y 753.

<sup>56</sup> *Loc. cit.*

<sup>57</sup> Ocampo, *op. cit.*, p. 47; Cattáneo y Luchilo, *op. cit.*, p. 752.

el proceso. Las industrias de bienes intermedios y de capital se convirtieron en el foco de atención de la intervención estatal, acompañadas de una idea de concentración industrial.<sup>58</sup>

Con la ISI en marcha, las herramientas de promoción de esta nueva economía incluyeron el abandono del patrón oro, la adopción del control de cambios, el racionamiento de importaciones, los acuerdos bilaterales de comercio y las políticas macroeconómicas anticíclicas. Sin embargo, dos fueron las herramientas fundamentales de promoción de la ISI: la creación de instituciones estatales dedicadas a la promoción de nuevas actividades manufactureras, que fueron *los bancos de desarrollo*, así como la *creación y expansión de un poderoso sector paraestatal* o de empresas públicas (EP's) de producción y de servicios, enfocados principalmente en sectores considerados "esenciales" o "estratégicos".<sup>59</sup>

De esta manera, la puesta en marcha de la economía sustitutiva y del crecimiento hacia adentro, comenzó un largo período de prosperidad que duró aproximadamente tres décadas, que abarcan los años de 1950 a 1980. Fue precisamente a este período al que Leslie Bethell denominó "la edad de oro" de América Latina, por su tremendo crecimiento basado en la ISI.<sup>60</sup> Como ya pudo destacarse, una de las herramientas fundamentales de la ISI y de la intervención estatal en las economías latinoamericanas, fueron las empresas públicas. En ese sentido, parece apropiado conocer un poco acerca de la constitución y funcionamiento de éstas.

### **1.3 La Empresa Pública como base del proceso de Industrialización por Sustitución de Importaciones de América Latina y México**

La constitución de las empresas paraestatales en México no fue un fenómeno netamente nacional. Como parte de la comunidad internacional, el país se insertó en un bloque más amplio de naciones que implementaron políticas económicas encaminadas a una mayor intervención y fortalecimiento del Estado en el aspecto económico.

---

<sup>58</sup> Ocampo, *op. cit.*, pp. 45 y 49.

<sup>59</sup> Ocampo, *op. cit.*, pp. 46 y 47; Cattáneo y Luchilo, *op. cit.*, p. 762. Las cursivas son propias, con el objetivo de resaltar ambas instituciones, pues son de gran relevancia para Diesel Nacional.

<sup>60</sup> Leslie Bethell (ed.), *Historia de América Latina: XI. Economía y sociedad desde 1930*, Barcelona, Crítica/Grijalbo, 1990, p. IX.

Dado el contexto mundial de la época, en que dominaban los dos grandes modelos económicos del siglo XX, que eran el capitalismo, representado por los Estados Unidos, y el socialismo, simbolizado por la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas, los gobiernos de los países llamados del “tercer mundo”, entre los que se encontraba México, se percataron de que ninguno de esos dos modelos encajaban ni podían aplicarse completamente a las condiciones de sus respectivos países.

En este último grupo, hubo un bloque al que México se integró y con el que compartió políticas económicas muy similares, además, de tener afinidades culturales, sociales, políticas e históricas: los países de América Latina. Este grupo de países, se percataron de que los dos sistemas económicos antes mencionados no podían ser adoptados completamente en sus territorios debido al contexto particular de ésta. En la región, y particularmente en México, se vio que el Estado podía seguir un “tercer” rumbo para el desarrollo nacional que no era ni capitalista en el sentido tradicional ni socialista en términos de control obrero o estatal de los medios de producción.<sup>61</sup>

En este punto, cabe hacer una distinción importante de esas políticas de “tercera vía” entre los dos grandes modelos económicos, que fueron aplicadas por estos países. Para el caso latinoamericano, excluyendo a México, se ha aceptado comúnmente que las directrices de la política económica fueron elaboradas por la escuela estructuralista latinoamericana, encabezada por el economista argentino Raúl Prebisch y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Aunque hay razón en la idea de que bajo las ideas de Prebisch conocidas en el mundo como la Teoría de la Dependencia, la región se encaminó a la búsqueda de un proceso de crecimiento y desarrollo propio, independiente de los países del centro, o desarrollados, para salir del subdesarrollo en que se encontraban. También es cierto, como ya se vio, que la práctica fue anterior a la teoría, puesto que aquella teoría prebischiana apareció a finales de 1949 y tomó relevancia mundial en la década siguiente de 1950.

Si se tiene en cuenta que la ISI vio sus inicios principalmente con la caída de Wall Street y la Segunda Guerra Mundial, entonces queda claro que la práctica se antecedió a la

---

<sup>61</sup> Nora Hamilton, *México: los límites de la autonomía del Estado*, México, Era, 1998, p. 173.

teoría, pues de la caída de la bolsa a la aparición de la obra de Prebisch habían pasado ya veinte años. Si bien esa idea es válida para la región en su conjunto, lo es aún más para el caso mexicano, que debido a sus particularidades históricas –principalmente el conflicto revolucionario– desde tiempo atrás se venía buscando esa tercera vía, como se mostrará más adelante.

Debido a lo anterior, se mostrará enseguida el rol de la empresa pública tanto en la región latinoamericana como en México, puesto que es necesario entender tanto el concepto, como la importancia y el lugar de la empresa pública en la estructura estatal de México y América Latina.

Tanto en América Latina como en otras regiones del mundo, se ha utilizado a lo largo del tiempo, el modelo de la empresa pública como medio y herramienta de intervención y control de la economía por parte del Estado. Sin embargo, un aspecto característico de esta figura, es que en los diversos contextos socioeconómicos e ideológicos en los que han existido, su objetivo principal ha sido complementar una tarea central y muy distinta a las empresas privadas: satisfacer el interés público y a la vez operar como un negocio en el mercado, lo cual ha generado una tensión que está en el centro de sus problemas de largo plazo.<sup>62</sup>

### **1.3.1 Contexto mexicano posrevolucionario. Economía e industrialización impulsada por el Estado**

Como ya se mencionó anteriormente, México tuvo un proceso de intervención en la economía anterior al resto de los países de América Latina. Es un hecho que la Revolución Mexicana, y las reivindicaciones que ésta trajo, imprimieron un sello mayoritariamente “nacionalista” a la Constitución de 1917, con un sesgo menos liberal y más proteccionista que su antecesora de 1857; pero sobre todo, con una orientación más equilibrada entre política y economía, pues la de 1857 era casi exclusivamente política. En este argumento coinciden algunos importantes investigadores del período y del tema. Uno de ellos, José Ayala Espino define claramente esa distinción, al considerar que:

---

<sup>62</sup> Guajardo y Labrador *op. cit.*, p. 13.

La Constitución de 1917, comparada con la de 1857, rechazó los conceptos liberales clásicos –es decir, los derechos absolutos del individuo como fundamento de la sociedad– y participó más de la naturaleza de una Constitución socioeconómica que de una puramente política, de normas, derechos y libertades. A diferencia de constituciones de amplio corte liberal, la de 1917 atribuyó al Estado mexicano un papel amplio, no sólo como conciliador o árbitro de los conflictos sociales, sino de entidad activa en el ámbito de la economía. Además, fue impregnada de una concepción nacionalista, y en buena medida antiimperialista, que se tradujo en la preocupación por el rescate de bienes y actividades productivas básicas en poder de extranjeros y en la sujeción de la propiedad privada a las consideraciones del derecho positivo mexicano, más que a las del derecho natural.<sup>63</sup>

Esta actividad en la economía es una característica reconocida ampliamente. Otro de los autores que se suma a este argumento es el economista Jacques Rogozinski, que ve el origen de la participación del Estado en la economía en la Constitución de 1917, particularmente en los artículos 27 y 28, que fundamentan el papel del Estado en materia económica, principalmente como rector y promotor de esta actividad.<sup>64</sup> En esa misma lógica, Jorge Tamayo hace énfasis en los redactores de la Carta Magna, pues a su juicio, los constitucionalistas favorecieron un Estado activamente intervencionista, con un fuerte contenido nacionalista y con el mandato de realizar profundos cambios sociales en beneficio de las mayorías.<sup>65</sup>

Algunas de las concepciones que se impusieron en la Constitución de 1917, fueron las de la reforma agraria y las del progreso *industrial*. Por tal motivo –tal como lo indican Victoria Novelo y Augusto Urteaga–, el Estado asumió desde su formación moderna, la función de “agente económico, capaz de dinamizar el proceso económico”. La intervención del Estado en la economía marchó de la mano con la expansión del proceso industrializador, que tuvo como característica fundamental el control sobre los sindicatos, proteccionismo a la producción industrial e impuestos reducidos al capital y a los

---

<sup>63</sup> José Ayala Espino, *Estado y desarrollo. La formación de la economía mixta mexicana (1920-1982)*, México, Fondo de Cultura Económica, 1988, p. 92.

<sup>64</sup> Jacques Rogozinski, *La privatización en México: razones e impactos*, México, Editorial Trillas, 1997, p. 61.

<sup>65</sup> Jorge Tamayo, “Las entidades paraestatales en México. Origen, evolución y perspectivas” en *Revista de Administración Pública*, México, núm. 82, enero-junio de 1992, pp. 297-317, p. 297.

empresarios privados, de la mano del fomento a la inversión extranjera masiva y el traslado compulsivo de recursos del sector agrícola al industrial.<sup>66</sup>

Otro factor determinante en el crecimiento sostenido del sector fabril fue la creación y control por parte del Estado de unidades productivas denominadas *empresas estatales*, ubicadas en sectores estratégicos de la estructura industrial y la economía.

Estas empresas estatales se convirtieron en una de las principales herramientas de intervención y control estatal de la economía. Respecto a esta figura, cabe mencionar que existen diversas definiciones con las que se puede dominar a una empresa paraestatal, como son empresa pública, entidad paraestatal, etc. Ampliando la información que Rogozinski aportó, José Ayala Espino destaca que el marco jurídico de la empresa pública, se encuentra también, en los artículos 25 y 26 de la Carta Magna, aparte del 27 y 28 mencionados por Rogozinski, y da una definición interesante respecto a este tipo de empresas:

La empresa pública tiene funciones que la distinguen de la privada [...] cubre simultáneamente las dimensiones empresarial (de mercado) y pública (fuera del mercado). En este sentido, compete en el mercado, buscando obtener ganancias y, a la vez, cumpliendo con los objetivos sociales asignados por el Estado. Su organización, marco institucional y legal es diverso. Por ejemplo, pueden ser empresas exclusivamente estatales, mixtas, de propiedad mayoritaria o minoritaria del gobierno, etc. Las empresas públicas surgen como un instrumento vital para la realización de las obligaciones económicas, sociales y políticas del Estado ante la sociedad y tienen la función de contribuir al desarrollo nacional, imponiendo a la propiedad las formas que justifiquen el logro del interés público.<sup>67</sup>

La aplicación de este tipo de políticas provocó que, según lo propuesto por Graciela Márquez y Sergio Silva Castañeda, de 1945 a 1982, México fuera visto como la excepción latinoamericana en términos de estabilidad política y, sobre todo, de crecimiento económico. Para estos autores, en el centro de este éxito, que se conoció en el mundo como el “milagro mexicano”, se encontraba el proyecto de industrialización, enfocado a las

---

<sup>66</sup> Victoria Novelo y Augusto Arteaga, *La industria en los magueyales: trabajo y sindicatos en Ciudad Sahagún*, México, Centro de Investigaciones Superiores del Instituto Nacional de Antropología e Historia/Nueva Imagen, 1979, pp. 14 y 15.

<sup>67</sup> José Ayala Espino, *Economía del sector público mexicano*, 2ª. ed., México, Universidad Nacional Autónoma de México/Facultad de Economía/Esfinge, 2001, pp. 416 y 422.

necesidades y demandas del mercado interno, que durante sus primeros años tuvo logros difíciles de negar.<sup>68</sup>

Al seguir esta política de intervención estatal “la economía mexicana experimentó un largo período de bonanza económica que se caracterizó por un aumento del PIB de 5.9% en promedio anual entre 1932 y 1981, y de 3% en términos per cápita”.<sup>69</sup>

Para esta época se iniciaron políticas encaminadas al desarrollo industrial nacional y de eliminación o reducción de la dependencia externa sobre productos manufacturados, dando pie a la concepción y ejecución de programas de sustitución de importaciones o “mexicanización” de la industria nacional. Todo esto se llevó a cabo en el periodo de gran crecimiento económico, que algunos autores denominaron como el *Desarrollo Estabilizador*, ocurrido entre 1955 y 1971, en el que la industria comenzó a desplazar en importancia económica a la agricultura y la producción de materias primas, contribuyendo con casi 40% del crecimiento del PIB, que a su vez integraba a la industria de transformación, la cual venía creciendo para esa época a un ritmo de 9.3% anualmente y con una diversidad creciente.<sup>70</sup>

Bajo ese fundamento, José R. Castelazo, identificó el hecho de que en México, la creación de empresas públicas, así como su expansión y reducción se encuentran ligadas a la evolución del Estado, como resultado de los cambios en la configuración de los intereses y el poder.<sup>71</sup> Dicho argumento es reforzado por Carlos Marichal en un breve artículo titulado “Auge y decadencia de las empresas estatales en México, 1930-1980: algunas notas sobre la relación histórica entre empresas estatales y endeudamiento externo”.<sup>72</sup>

---

<sup>68</sup> Graciela Márquez y Sergio Silva Castañeda, “Auge y decadencia de un proyecto industrializador, 1945-1982”, en Graciela Márquez (coord.), *Claves de la historia económica de México. El desempeño de largo plazo (siglos XVI-XXI)*, México, Fondo de Cultura Económica/Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2014, p. 143.

<sup>69</sup> Enrique Cárdenas, “La economía del dilatado siglo XX, 1929-2009”, en Sandra Kuntz Ficker (coord.), *Historia económica general de México. De la Colonia a nuestros días*, México, El Colegio de México/Secretaría de Economía, 2010, pp. 503-548, p. 508.

<sup>70</sup> *Ibid.*, pp. 517-519.

<sup>71</sup> José R. Castelazo, “El rol de la empresa pública en México”, en Guajardo y Labrador, *op. cit.*, p. 55.

<sup>72</sup> Carlos Marichal, “Auge y decadencia de las empresas estatales en México, 1930-1980: algunas notas sobre la relación histórica entre empresas estatales y endeudamiento externo”, en *Antropología*, Boletín oficial del INAH, México, Nueva Época, 2003, pp. 12-21.

En este trabajo, Marichal válida la aseveración de Castelazo al mostrar cómo la evolución en el proceso de creación de empresas estatales va estrechamente ligado a la evolución del Estado mexicano posrevolucionario, incluso iniciando desde la época final del Porfiriato, con la creación de Ferrocarriles Nacionales de México, en 1908. Esa idea la demuestra al analizar el endeudamiento del Estado mexicano durante el siglo XX, en el que se ve claramente como éste responde, en su mayoría, a las deudas que la empresas públicas tenían tanto interna como externamente.

De esta manera, la reconstrucción del Estado mexicano posterior a la Revolución, se vio acompañada por la creación de empresas públicas como herramienta de promoción de la economía nacional, pues con las prerrogativas integradas en la Constitución de 1917, las relaciones con algunas naciones se vieron desgastadas; principalmente con el vecino del norte. Ante semejante problema, la incentivación y reactivación de la economía quedó en manos del Estado y de los empresarios nacionales, los cuales, cabe mencionar, nunca fueron excluidos de su participación en la economía.

La consolidación de ese nuevo Estado y, sobre todo, la conformación del sector paraestatal que le sirvió como herramienta de desarrollo, fue un proceso que se dio durante buena parte del siglo XX. A ese respecto, los investigadores de las distintas ciencias sociales que se han enfocado al tema, proponen diferentes periodizaciones para dividir el desarrollo histórico de las empresas públicas mexicanas.

Algunos de ellos lo hacen por sexenios, como el caso de José R. Castelazo; otros lo dividen por décadas, como Jorge Tamayo.<sup>73</sup> Finalmente, un tercer grupo lo hace por periodos levemente más amplios que los anteriores. Dos de sus principales representantes son Jacques Rogozinski y Carlos Marichal, que retoma en buena parte al primero de ellos.<sup>74</sup>

Como marco de referencia, Carlos Marichal, de manera general, clasifica la trayectoria de las empresas estatales en el México del siglo XX en un curso que cubre tres fases: una génesis relativamente lenta y prolongada (1920-1960), seguida por una

---

<sup>73</sup> José R. Castelazo, *op. cit.*; Jorge Tamayo, *op. cit.*

<sup>74</sup> Jacques Rogozinski, *op. cit., passim*; Carlos Marichal, “Auge y decadencia...”, *op. cit., passim*.

extraordinaria expansión (1960-1982) y una súbita decadencia (1983-1996).<sup>75</sup> Ese proceso puede verse representado en la gráfica 1.1, inserta a continuación:



**FUENTE:** Elaboración propia con base en Jorge Tamayo, “Las entidades paraestatales en México. Origen, evolución y perspectivas” en *Revista de Administración Pública*, México, núm. 82, enero-junio de 1992, pp. 297-317; Enrique Serna, “Las empresas públicas en la economía nacional”, en *Revista de Administración Pública*, México, núm. 42, abril-junio de 1980, pp. 319-337. Cabe destacar que las cifras en cuanto al número de empresas públicas varía de autor a autor; sin embargo, se tomaron en cuenta estos dos autores por coincidir en la mayoría de las cifras.

En ella se parte de los datos proporcionados en los trabajos de Jorge Tamayo y Enrique Serna. Ambos autores elaboraron sus artículos para la revista del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), razón por lo cual tuvieron acceso a información de carácter oficial. Según sus cifras, en 1930 existían 16 empresas para 1940 el número ascendió a 71; en 1951 hubo 151; 1960 contó con 262 de ellas; en 1970 se incrementó a más del doble, con una cifra de 600 aproximadamente; 1976 representó nuevas incorporaciones que elevaron el número a 900; el año de 1982 tuvo otro incremento para llegar a 1155 entidades, que finalizaron su proceso de crecimiento en 1988 con un total de 1216.<sup>76</sup>

En el caso de los datos obtenidos a partir del proceso de desincorporación sistemática de entidades públicas, de 1988 a la fecha, éstos fueron obtenidos del trabajo de

<sup>75</sup> Marichal, “Auge y decadencia...” *op. cit.*, p. 12.

<sup>76</sup> Jorge Tamayo, *op. cit.*, p. 304; Enrique Serna, “Las empresas públicas en la economía nacional”, en *Revista de Administración Pública*, México, núm. 42, abril-junio de 1980, pp. 319-337.

José R. Castelazo. Los números quedaron de la siguiente forma: siguiendo un patrón año-número de organismos públicos, los datos son 1988-412; 1994-216; 2000-207; 2006-215; 2013-198.<sup>77</sup>

En este marco de auge y decadencia de las empresas paraestatales, el lapso de vida de DINA abarcó los tres periodos descritos por Marichal, aunque el grueso de su existencia como empresa del Estado, se dio sobre todo en el denominado de “extraordinaria expansión”, en el cual la propia empresa fue partícipe de dicha política.

Con la explicación del marco histórico-conceptual al cual perteneció Diesel Nacional, podemos ahora dar paso al análisis sobre los orígenes de la empresa y su primer periodo de vida, de 1951 a 1959, enmarcado por la asociación tecnológica con la FIAT, de Italia.

---

<sup>77</sup> Castelazo, *op. cit.*; pp. 61-63.

## **Capítulo 2**

### **Comienzo del Proyecto DINA**

#### **2.1 Tres empresas, una ciudad. Descampesinización e industrialización en el Valle de Irolo**

La creación de Ciudad Sahagún y su complejo industrial en el estado mexicano de Hidalgo, iniciada en 1952, fue uno de los paradigmas y estandartes de la política económica mexicana posrevolucionaria, caracterizada por una intensa intervención del Estado en la economía, así como por la búsqueda de una mexicanización del capital y la industria nacionales. En esta parte se analizará el cambio económico y social que representó la llegada de la industria a una zona netamente rural, en un proceso denominado como descampesinización, que hace referencia al cambio de actividad económica de la población, que para este caso particular, puede definirse como una metamorfosis de campesino a obrero.

La elección del concepto de descampesinización, tuvo su fundamento en una propuesta hecha por la historiadora Norma Angélica Castillo Palma al autor, y pareció por demás adecuada al problema suscitado en Ciudad Sahagún, a raíz de su proceso de industrialización. Aunque existen diversas acepciones sobre esta categoría analítica, particularmente en las mutaciones sufridas por el campesino, según la nueva actividad económica, en esta parte delimitaremos mejor el término, según nuestro problema de estudio.

El proceso de descampesinización, podría entenderse como la descomposición de la economía campesina, en la cual, los productores agrícolas gradualmente van perdiendo sus características originales como productores primarios. En ese tránsito, la fase de descampesinización se produce cuando el agricultor se desliga de todo vestigio que lo define con las características económicas, sociales y culturales del campesinado. Este proceso puede ser originado, como en el caso de Ciudad Sahagún, por una combinación de factores como adversidades en las condiciones del mercado; imposibilidad del ahorro y

acumulación; falta de crédito; tierras de baja calidad o empobrecidas; y, finalmente, las consecuencias de la interacción con otro tipo sistemas de producción.<sup>78</sup>

Aunque no se ha encontrado la referencia exacta, las definiciones existentes parecieran exponer –entre líneas–, dos tipos de motivación de la descampesinización: una endógena y otra exógena. La primera, puede contener causales como las citadas en el párrafo anterior, inherentes directamente a los problemas del campesinado. En cambio, la segunda, puede ser originada por la llegada de una nueva actividad económica a las comunidades campesinas, o el cambio en el tipo de suelo ya sea por un proceso de industrialización, comercialización y urbanización o debido a programas de gobierno. En este caso, el proceso de descampesinización es casi involuntario y ocurre cuando las fuerzas del mercado empiezan a deshacer el modo de vida campesino, mediante la utilización de sus recursos industriales, o capitales.<sup>79</sup>

En el proceso de descampesinización de Ciudad Sahagún, se puede aseverar que intervinieron ambos modelos; el endógeno y el exógeno. Aunque está perfectamente demostrado que fue el proceso exógeno el detonador de la descampesinización del Valle de Irolo, la realidad es que este proceso únicamente llegó a unirse y dinamitar un proceso de degradación campesina endógena, presente décadas atrás en la zona. En esta zona, perteneciente al municipio de Tepeapulco, Hidalgo, se dio un proceso similar al analizado por Norma A. Castillo Palma, en la delegación Iztapalapa. En ambos casos, existió un proceso de cambio en el uso de suelo y cambio ocupacional. Las tierras fueron adquiridas por las empresas y el uso pasó de ser agrícola y rural a industrial y urbano. Respecto a ocupación, pasó de rural, campesina y jornalera –y en esta zona particularmente, tlachiquera–, a urbana, principalmente en obrera y de trabajadores de los servicios.<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup> José Isabel Juan Pérez, Samuel Rebollar y José Francisco Monroy Gaytán, “Descampesinización de una comunidad indígena campesina en México”, en *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, núm. 75, 2007 [en línea], eumed.net, <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2007/prm.htm>, consultado el 29 de junio de 2017.

<sup>79</sup> Felipe Andrés Rodríguez Suescún, “El proceso de descampesinización” [en línea], en Circunnata&Dossier, <http://circunnauta.blogspot.com/2011/03/el-proceso-de-descampesinizacion.html>, consultado el 29 de junio de 2017.

<sup>80</sup> Norma Angélica Castillo Palma, *Cuando la ciudad llegó a mi puerta: Una perspectiva histórica de los pueblos lacustres, la explosión demográfica y la crisis del agua en Iztapalapa*. México, Universidad Autónoma Metropolitana, 2012, pp. 189 y 190.

La descampesinización e industrialización de Tepeapulco, se concretó en el marco de la industrialización por sustitución de importaciones, y mediante inversión directa del Estado. Fue así como surgieron los tres proyectos de empresas que se instalaron en el Valle de Irolo. Vale la pena analizar el momento histórico en el que surgen, o mejor dicho, el sexenio. Este fue el que encabezó el presidente Miguel Alemán Valdés *el cachorro de la revolución*, mote que recibió al ser el primer presidente posrevolucionario que no provenía del ejército, pero que era hijo de un revolucionario.

Fue en su sexenio cuando se concibieron los proyectos de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (CONCARRIL), Toyoda de México S.A. y Diesel Nacional S.A. (DINA). Las tres empresas son ejemplos *ad hoc*, de la clasificación propuesta por José Ayala Espino, del tipo de empresas públicas, según el grado de participación del Estado en éstas.

La primera de ellas, CONCARRIL, fue una empresa de capital mayoritario del Estado, con 30 millones de pesos, de los cuales el 87.5% correspondieron a la Nacional Financiera (NAFINSA) y el Banco de México (BANXICO), y el restante 12.5% fue de manos privadas. Este se repartió en 7.5% para la Compañía de Fierro y Acero de Monterrey, S.A. y un 5% final para la Sociedad Mexicana de Crédito Industrial, S.A.<sup>81</sup>

Toyoda fue un ejemplo de empresa con participación minoritaria del Estado, y algo poco común en relación a ese tipo de proyectos: fue de capital mayoritariamente extranjero. De las 70 mil acciones emitidas, 58,000 pertenecieron a la empresa japonesa Toyoda Automatic Loom Works Ltd. y otros accionistas japoneses; 5,000 a José Ramoneda –quien fue el empresario mexicano que se involucró, cabildó y modificó el proyecto ante el gobierno mexicano–; 6,600 a otros accionistas y, sólo 400 de Nacional Financiera.<sup>82</sup>

Finalmente Diesel Nacional, fue constituida con un capital social inicial de 75 millones de pesos, de los cuales, el Gobierno Federal era el accionista mayoritario, con 58 millones 500 mil pesos, seguido por la iniciativa privada –encabezada por el empresario de origen italiano Bruno Pagliai, quien a su vez fue el artífice del proyecto–, y la automotriz italiana FIAT S. P. A., con 6 millones que en realidad provenían de las arcas de los dos

---

<sup>81</sup> Echeverría *et al.*, *op. cit.*, p. 84.

<sup>82</sup> *Ibid.*, p. 92

inversionistas anteriores, pero se le otorgaron en contribución a la asistencia técnica que brindaría.<sup>83</sup>

La institución que se encargó de elaborar los proyectos y llevarlos a buen cauce: la Oficina de Investigaciones Industriales del Banco de México, dirigida por el ingeniero Gonzalo Robles y creada en 1940 con el fin de impulsar los proyectos industriales que el país necesitaba.<sup>84</sup>

Ahora bien, de los tres proyectos, el de DINA fue iniciativa de Bruno Pagliai; el de la CONCARRIL, lo propuso el Gobierno Federal; y, el de Toyoda, fue modificado por el empresario José Ramoneda, quien lo diseñó a su gusto y se encargó de relacionarse con los empresarios japoneses.

Este sexenio se caracterizó, de acuerdo con María Antonia Martínez, por considerar a la inversión privada como principal agente potenciador del desarrollo económico del país, sin dejar de lado la idea de que el Estado debía desempeñar un papel activo en dicho campo. En este último aspecto, el gobierno de Alemán optó por potenciar su presencia en el desarrollo industrial proporcionando fondos a través de las actividades de instituciones públicas, fundamentalmente la Nacional Financiera.<sup>85</sup> Con el análisis finalizado del contexto político y económico en el que surgió Ciudad Sahagún, es momento de dar paso al análisis del cambio económico y social en el Valle de Irolo.

El Valle de Apan, comprende los municipios de tres estados de la República. Dentro del estado de Hidalgo, se encuentran los municipios de Apan, Emiliano Zapata, Epazoyuca, Mineral del Monte, Pachuca, Singuilucan, Santiago Tulantepec, Tulancingo, Tepeapulco y Tlanalapan. Para el caso de Tlaxcala se incluye al municipio de Calpulalpan y, para el Estado de México, a Otumba.<sup>86</sup>

De ellos, a pesar de que se tomará en cuenta buena parte de la zona, se centrará la atención en el municipio de Tepeapulco, pues fue ahí donde se estableció el Complejo

---

<sup>83</sup> *Ibid.*, p. 97.

<sup>84</sup> *Ibid.*, p. 79.

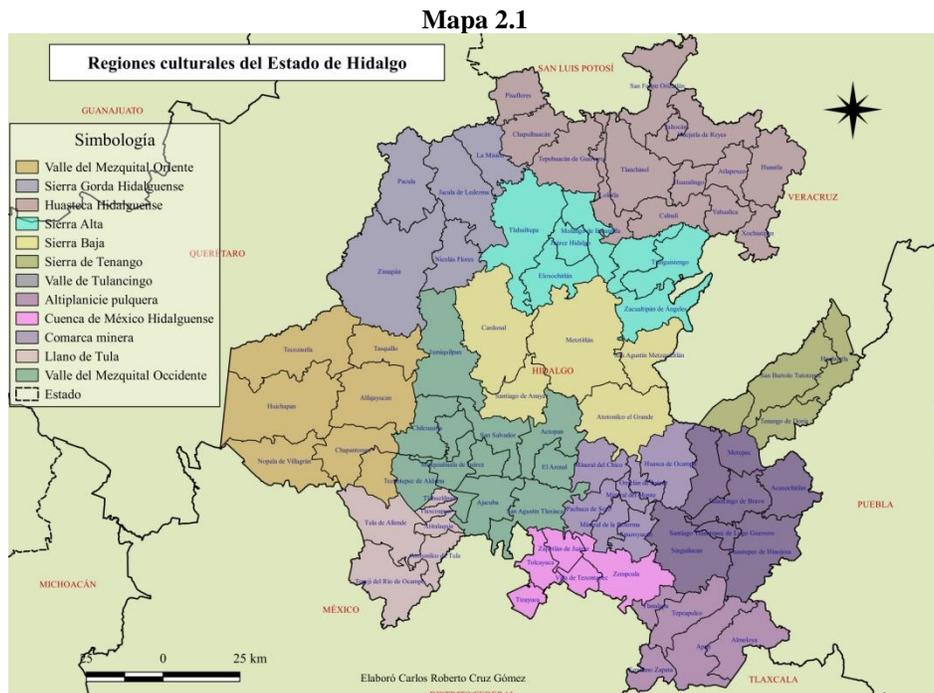
<sup>85</sup> María Antonia Martínez, *El despegue constructivo de la Revolución. Sociedad y política en el alemanismo*, México, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social/Porrúa/Cámara de Diputados LIX Legislatura, 2004, p. 56.

<sup>86</sup> Echeverría *et al.*, *op. cit.*, p. 35.

Industrial Fray Bernardino de Sahagún, con la ciudad homónima que se construyó para albergar y servir a éste.

El Valle de Irolo, la zona donde finalmente quedó establecido el conjunto de empresas del Complejo Industrial Sahagún, se encuentra ubicado al noreste de la Ciudad de México, aproximadamente a 100 kilómetros. Este valle, como ya se mencionó líneas atrás, pertenece a la región de la Altiplanicie Pulquera, ubicada al sur del estado de Hidalgo. Colinda por el este con los Llanos de Apan y por el suroeste con el Valle de Teotihuacán. Aproximadamente 50 kilómetros al norte, se encuentra la ciudad de Pachuca, la capital del estado; y un poco más al norte las zonas mineras del Chico, Real del Monte, Omitán y Huasca.<sup>87</sup>

El mapa 2.1 muestra la diferenciación de la zona pulquera con las otras regiones culturales del estado de Hidalgo. El 2.2 muestra la ubicación geográfica del municipio de Tepeapulco y el 2.3 tiene la distancia y ubicación de Tepeapulco con respecto de la Ciudad de México. Finalmente, el mapa 2.4 da una idea aproximada de la localización y distribución de la planta DINA en la década de 1980, así como de su lugar dentro de Ciudad Sahagún.

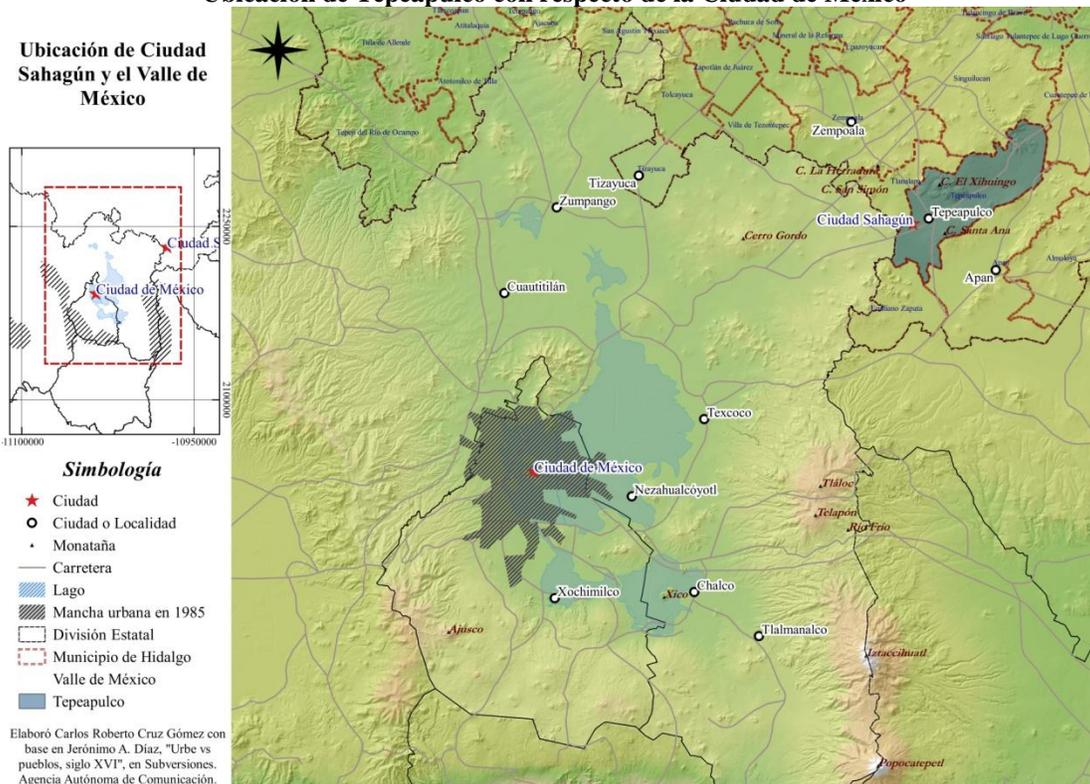


<sup>87</sup> Escamilla, *op. cit.*, p. 33.

**Mapa 2.2**  
Ubicación geográfica del municipio de Tepeapulco



**Mapa 2.3**  
Ubicación de Tepeapulco con respecto de la Ciudad de México



## Mapa 2.4

### Ubicación de DINA dentro de Ciudad Sahagún y organización interna (aproximada)



**FUENTE:** AGNM, Fondo DINA, caja 101, exp. 19, *DINA AUTOBUSES S. A DE C. V. ASPECTOS GENERALES*, s/l, 1984, s/p.

En el título del mapa se menciona que la distribución interna de DINA es aproximada, debido a que el plano de referencia no es muy claro en cuanto a la delimitación perimetral de la planta. Además hay que tener en cuenta que el plano de referencia es de la década de 1980, cuando DINA tenía dentro de su planta otras empresas que no tuvo en un inicio

El área de la Altiplanicie pulquera, en la que se encuentran los valles de Apan e Irolo, desde tiempos lejanos había sido tradicionalmente rural, hasta la llegada de la industria, sin que esto haya significado el abandono total de la economía anterior, como se mostrará más adelante. Esta zona fue una de las primeras en ser colonizadas por los conquistadores españoles, acompañados de los religiosos, que desde Texcoco comenzaron a llegar, con el fin de iniciar la misión evangelizadora con los grupos étnicos de la zona.

Desde Fray Juan de Torquemada, existen registros que hacen referencia a la región, cuando expresa que “los conquistadores tenían la necesidad de aumentar los sitios de

ganado mayor y menor; así el primer aumento de estos sitios fue hacia Valle de Tepeapulco, Tzompanco y Tuluca...”<sup>88</sup>

A partir de ese momento, la organización económica en la zona giró en torno a las haciendas ganaderas, y en menor medida, algunas agrícolas. Junto con la cría del ganado bovino se introdujo el ganado lanar y la siembra de cebada. Con el descubrimiento de las minas de Pachuca y la zona aledaña en, 1552, las haciendas del valle se vieron favorecidas al convertirse en las principales abastecedoras de insumos básicos, que incluían carne, cuero, sebo, lana y algunos productos agrícolas, entre otros productos. Fue tanto el éxito que tuvieron las haciendas, que el mercado se diversificó en interno y externo (España). Sin embargo, con el descubrimiento de las tierras del Bajío y la competencia que éstas representaron en el mercado de los insumos, a finales del siglo XVI y principios del XVII la ganadería fue abandonada en la zona de Apan y se sustituyó por la agricultura, que tuvo como cultivos principales dos cereales: maíz y trigo, para ser rebasados paulatinamente por el maguey.<sup>89</sup>

Este cultivo poco a poco se fue convirtiendo en el principal de la zona, gracias a la demanda que de su producto principal, el pulque, existía tanto en la zona como en los mercados de la área minera y la propia Ciudad de México. De esta manera, para el siglo XIX, ya era la base económica de las haciendas, que para ese momento ya eran denominadas “pulqueras”.

Una excelente y vívida descripción de la zona, la aporta el célebre escritor Ignacio Manuel Altamirano en su crónica del primer viaje en Ferrocarril en la ruta México-Puebla, inaugurado por el presidente Benito Juárez:

[...] Pronto desapareció a nuestra vista la hermosa México [...] y sin detenernos en ninguna de las estaciones anteriores a Apam (*sic.*), entramos en esa vasta faja de plantíos que se llaman los *Llanos de Apam*, y que recuerdan por su uniformidad, por su falta de arboledas, y por la forma de sus colinas achatadas, los desiertos del norte. En efecto, en esa región de los vientos no se ve por todas partes más que el maguey y en asombrosas cantidades, que forma la riqueza de los llanos y que mantiene la sangre de los cloróticos hijos de México, derramando todos los días su jugo vivificante en un *Niágara de corambres* que corre

---

<sup>88</sup> Juan Manuel Rubiel, *Notas sobre Tepeapulco*, México, México, Mimiografo, 1960, p. 9, *apud* Echeverría *et al.*, *op. cit.*, p. 61.

<sup>89</sup> Echeverría *et al.*, *op. cit.*, pp. 64-67.

incesante desde Apam hasta las garitas, y se distribuye inmediatamente en los infinitos receptáculos, adonde el pueblo se precipita a saborear el sagrado licor.<sup>90</sup>

El retrato que hizo Altamirano de aquella zona pulquera, tiene una trascendencia histórica tremenda, pues muchos de los visitantes posteriores del área, plasmaron prácticamente la misma imagen del destacado escritor decimonónico aunque, quizá sin la magnífica pluma que lo caracterizó, pero sí compartiendo la descripción física de la zona, que pareció quedar suspendida en el tiempo. Así parece, al menos, hasta la llegada de la industria, que se insertó a comienzos de la segunda mitad del siglo XX.

En esa lógica, Víctor Manuel Villaseñor, primer Director General de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril y segundo de Diesel Nacional, también dejó un testimonio para la posteridad, del primer contacto que tuvo con el Valle de Irolo, en un viaje que, de niño, hizo con su familia a bordo del Ferrocarril Mexicano, en el año de 1912:

Mis oídos recogieron el sonoro nombre de Otumba, donde Hernán Cortés supo transformar una derrota en victoria; nos detuvimos en la estación de Irolo y contemplé los magueyales donde –¡cómo iba a adivinar!–, cincuenta años después, habría yo de dirigir la creación del Complejo Industrial de Ciudad Sahagún. Mi hervor emocional acreció a partir de esperanza.<sup>91</sup>

La Revolución Mexicana afectó a la zona, al menos en el reparto de las tierras pertenecientes a las otrora enormes haciendas pulqueras. Entre las décadas de 1920 y 1930 se repartieron los terrenos de la mayor parte del área. Un ejemplo fue el pueblo de Emiliano Zapata, que se formó con base en las tierras ganadas a la ex hacienda de San Lorenzo. Este pueblo fue fundado por un grupo de ferrocarrileros establecidos en la zona y por peones de la misma hacienda.<sup>92</sup>

No obstante, la Revolución también trajo consigo un debilitamiento económico de la región. El pulque sufrió un golpe devastador, con la repartición de las haciendas en pequeños lotes, debido a que la eficiencia de la producción disminuyó, aunada a la

---

<sup>90</sup> Crónica de Ignacio Manuel Altamirano sobre la inauguración del primer viaje México-Puebla por el presidente Benito Juárez, en el aún inacabado Ferrocarril Mexicano, *apud* Leonor Ludlow (coord.), *Los ferrocarriles mexicanos en el arte y en la historia*, México, Ferrocarriles Nacionales de México, 1994, pp. 25 y 26.

<sup>91</sup> Víctor Manuel Villaseñor, *Memorias de un hombre de izquierda*, 2v., México, Biografías Ganesa/Grijalbo, 1976, v. 1, p. 79.

<sup>92</sup> Echeverría *et al.*, *op. cit.*, pp. 71 y 72.

introducción de la industria cervecera,<sup>93</sup> que –vale la pena mencionar– para ese tiempo dirigió una dura campaña contra el *neutle*, en la que el argumento principal se centraba en caracterizarlo como una bebida insalubre y de consumo popular. Esta campaña, por supuesto, fue dirigida desde las más altas esferas de la industria cervecera, y sus inicios no eran de la Revolución, sino desde el Porfiriato, pues estos industriales veían como una gran competencia al pulque.<sup>94</sup>

A este debilitamiento económico se unió el de la zona minera de Pachuca y Real del Monte, ya que en los años de 1945 a 1954 las minas pasaban por una etapa crítica que los llevó a recibir un subsidio de la Federación para no abandonar su explotación.<sup>95</sup> Jean Jessica Schensul, argumenta que entre mediados de la década de 1940 y principios de 1950, mucha gente estaba desocupada o subempleada debido a la división y subdivisión de la tierra, que ya tenía una pobreza endémica. Esta pobreza, se extendió a otras áreas de Hidalgo lo que provocó que el estado perdiera 130,236 habitantes, casi todos por emigración al Distrito Federal, en 1950.<sup>96</sup>

En este marco de miseria se construyó Ciudad Sahagún, que se convertiría según el plan original en “polo de desarrollo” atrayente de la mano de obra regional. Como lo expresaron Novelo y Urteaga, la misión principal de la ciudad industrial consistió en proporcionar trabajo a la población agrícola excedente que residía en la región, además se construiría una ciudad con todos los servicios urbanos y comodidades para asegurar la permanencia y estabilidad de los obreros.<sup>97</sup>

Y ciertamente ese objetivo se logró, aunque sin ser el proyecto original. Los diversos estudios que se han hecho al respecto, varios de los que aquí se han citado, concuerdan con el argumento de que cada una de las tres empresas fundadoras del Complejo Industrial Sahagún, se desarrollaron por separado y, en consecuencia, fueron establecidas en lugares diferentes. Víctor Manuel Villaseñor, lo explica muy bien para el

---

<sup>93</sup> Jean Jessica Schensul, *Enseñanza para el futuro y el futuro de la enseñanza: el papel de la educación en un área industrial de México*, México, Secretaría de Educación Pública, 1976, p. 55.

<sup>94</sup> Echeverría *et al.*, *op. cit.*, p. 73.

<sup>95</sup> *Ibid.*, p. 52.

<sup>96</sup> Schensul, *op. cit.*, 55 y 56.

<sup>97</sup> Novelo y Urteaga, *op. cit.*, p. 51.

caso de CONCARRIL. Para esta empresa, el sitio original propuesto por el estudio del Banco de México, fue la ciudad de Saltillo, Coahuila.

Desde otro punto, la Sociedad Mexicana de Crédito Industrial (SOMEX), abogó por su instalación en el Distrito Federal. Una tercera propuesta provino de Ferrocarriles Nacionales, que estaban interesados en instaurar la empresa en Aguascalientes, en razón de tener ahí los talleres generales de la empresa y, por tanto, buscaron absorber a Concarril y obtener las plazas para los ferrocarrileros. Sin esperarlo, ninguna de las tres anteriores propuestas se hizo válida, pues enterado de la situación, el gobernador entrante de Hidalgo, Quintín Rueda Villagrán cabildeó directamente con el presidente Alemán para que DINA y CONCARRIL se establecieran en su estado.<sup>98</sup>

Así lo confirmó la investigación de Echeverría Zuno, Sela Polo y Torres Mejía. En su trabajo, corroboran la versión de Villaseñor y arrojan luz sobre los otros dos proyectos. De acuerdo con su investigación, el estudio referente a la ubicación de Diesel Nacional se encargó a tres instituciones: La Secretaría de Hacienda, El Banco de México y Nacional Financiera. La elección de estas dependencias para el estudio se fundamentó en su poder e influencia en DINA en aquel momento. Hacienda era la encargada de llevar las riendas de la economía nacional y, por lo tanto, desde ahí se diseñó el programa económico en el que se cimentó la creación de empresas como DINA. Banxico, por su parte, gestó el proyecto de la automotriz en su Oficina de Investigaciones Industriales y, finalmente, Nacional Financiera, fue el eje de financiamiento de Diesel Nacional durante toda su vida como empresa del Estado, así como de otras de su tipo.

En este estudio se concluyó que el sitio más conveniente para el establecimiento de la automotriz era un lugar cercano a San Juan Teotihuacán. Los motivos fueron el acceso a la energía eléctrica, por la conexión con la línea Necaxa-México; el paso del oleoducto y gasoducto Poza Rica-México; la abundancia de agua; existencia de excelentes vías de comunicación, incluyendo ferrocarril y carreteras; mano de obra barata y, finalmente, la cercanía a la Ciudad de México.<sup>99</sup>

---

<sup>98</sup> Villaseñor, *op. cit.*, pp. 199-203.

<sup>99</sup> Echeverría *et al.*, *op. cit.*, p. 99.

Por último, Toyoda fue ubicada en Sahagún por sugerencia de Nacional Financiera y el Banco de México, la razón principal para tal propuesta, fue aprovechar la infraestructura que se estaba creando ya en aquel lugar, con DINA y CONCARRIL.<sup>100</sup> El lugar fue elegido por el subdirector del Banco de México, Rodrigo Gómez, quien también fue seleccionado Consejero Delegado en Diesel Nacional. Adicionalmente, Villaseñor sugiere que, una de las razones por las que el gobernador Quintín Rueda insistió en aquella ubicación, fue porque el mandatario estatal, a través de “interpósita persona”, había adquirido importantes extensiones de los terrenos colindantes.<sup>101</sup>

Aunado a lo anterior, no está de más destacar el hecho de que la relación entre Miguel Alemán y Quintín Rueda, era más que institucional. La investigación de Echeverría *et al.*, sugiere que, aparte de las necesidades económicas que tenía el estado de Hidalgo y los esotéricos intereses (*sic.*) del propio gobernador, existió otra razón poderosa y a la vez muy simple por la que Alemán dio preferencia al estado de Rueda: era parte de su grupo político, una ventaja que el gobernador del Estado de México no tenía.<sup>102</sup>

Esta idea es corroborada por Pablo Vargas, quien en su análisis sobre los gobernadores de Hidalgo, encontró una estrecha relación entre ambos personajes. Para este autor, la idea de “civilismo”, impulsada por Alemán, consistió en incorporar una nueva generación de políticos, preferentemente jóvenes y profesionistas, con un gabinete ajeno a partidos y grupos políticos, que planteaba subordinar la acción política a su programa económico de industrializar. Además, en cuanto a las relaciones políticas entre Estado y región, sus acciones se enfocaron en debilitar a esta última en cuanto a su capacidad en la toma de decisiones.<sup>103</sup>

Además de ello, el estado de Hidalgo durante las elecciones presidenciales de 1946 albergó a uno de los más prominentes rivales de Alemán: Javier Rojo Gómez. Junto con él, otro de los contendientes a la primera magistratura, el diplomático Ezequiel Padilla,

---

<sup>100</sup> *Ibid.*, p. 107.

<sup>101</sup> Villaseñor, *op. cit.*, p. 203.

<sup>102</sup> Echeverría *et al.*, *op. cit.*, p. 100. Sobre el gobernador del Estado de México, vale la pena subrayar que desde 1942 estuvo bajo el poder del llamado “Grupo Atlacomulco”, fundado por Isidro Fabela. Para 1951 el gobernante saliente era Alfredo del Mazo Vélez y el entrante era Salvador Sánchez Colín, ambos pertenecientes al grupo de Fabela.

<sup>103</sup> Pablo Vargas González, *Gobernadores: Elecciones y poder local en el Estado de Hidalgo, México, 1869-1975*, México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, 2011, p. 204.

también gozaba de una base fuerte en algunas regiones de Hidalgo. El propio antecesor de Rueda, Vicente Aguirre, surgió del cardenismo y era rojogomista.<sup>104</sup>

Con el poder local hidalguense en manos de grupos opuestos al alemanismo, comenzó una movilización desde el gobierno federal para imponer en el estado a personajes afines al presidente. Esta idea se fundamenta, según Vargas, en el hecho de que ya como titular del ejecutivo, Miguel Alemán dismanteló los bastiones políticos que no se encontraban bajo su tutela, y en el caso de los estados, destituyó a siete gobernadores que no le eran afines o que eran de ascendencia henriquista [por el General Miguel Henríquez Guzmán<sup>105</sup>] o cardenista.<sup>106</sup>

A Rueda Villagrán se le comenzó a promover en la política estatal, pues era un desconocido en su estado natal. Como miembro del grupo de Alemán, el primer paso para incorporarlo a la política hidalguense fue conseguirle un lugar en el Congreso Federal, en las elecciones de 1949. Este fue el inicio del súbito ascenso que lo llevaría como único candidato por el Partido Revolucionario Institucional (PRI) a la gubernatura del estado, que obtuvo el 21 de enero de 1951.<sup>107</sup>

El cobijo de Alemán y la propia llegada de las tres empresas a Ciudad Sahagún, lograron forjar para la posteridad, la imagen de Quintín Rueda como uno de los “mejores” gobernadores de Hidalgo. Mediante el apoyo alemanista y la instalación de Ciudad Sahagún, muchos municipios y localidades se vieron beneficiados por el empleo, la derrama económica y la incorporación de infraestructura y servicios públicos no existentes anteriormente.

Después de librar la elección por el estado de Hidalgo, comenzaron las obras de construcción de las empresas. Al iniciar éstas, se observó que no había lugar para alojar a

---

<sup>104</sup> *Ibid.*, pp. 202-205.

<sup>105</sup> El General Miguel Henríquez era Secretario de la Defensa Nacional al momento de la carrera presidencial de 1946, y al igual que Javier Rojo Gómez, compartía una estrecha amistad con Lázaro Cárdenas. Los programas de cada uno, según Vargas, eran los siguientes: “Henríquez Guzmán recogía el descontento de una fracción del ejército ante la corrupción de funcionarios civiles; a Rojo Gómez se le ubicaba como un continuador del cardenismo que seguiría con la reforma agraria y las transformaciones sociales, desde un punto de vista nacionalista; en cambio Miguel Alemán representaba la línea ávila-camachista, de unidad de los sectores productivos, bajo un proyecto capitalista”. *Ibid.*, pp. 199 y 200.

<sup>106</sup> *Ibid.*, p. 204.

<sup>107</sup> *Ibid.*, pp. 205-213.

los trabajadores que integrarían las fábricas. En consecuencia, se comenzó la construcción de la Ciudad Industrial Fray Bernardino de Sahagún, nombre que le dio Villaseñor en honor al misionero franciscano que tuvo por algún tiempo residencia en ese mismo municipio de Tepeapulco. Además, esto fue una respuesta a la propuesta original que para nombrar la ciudad, hizo Rodrigo Gómez, proponiendo el nombre de ciudad Dina. Con ello, la ejecución de las obras quedó asignada a la Constructora Industrial Irolo, que se encontraba bajo la dirección de Ángel Carrillo Flores, quien nombró las calles en honor a los frailes de la época colonial.<sup>108</sup>

No está de más mencionar que la idea de edificar una ciudad para los obreros, por novedosa que la describió Villaseñor no era, en absoluto, nueva en México. Con varios años de distancia, en el Porfiriato, ya se habían dado varios ejemplos de esta idea, entre los que destaca el caso de la Compañía Papelera de San Rafael, en el estado de México. Al respecto, una de las investigadoras que más ha trabajado el tema es Laura Espejel López. Otro ejemplo de la época, fue la Cigarrera “El Buen Tono”, en la que el dueño de la empresa, Ernesto Pugibet, desde el inicio de la compañía, se preocupó por dotar a sus trabajadores de lugares para establecerse. No obstante, como a menudo pasa en México, las experiencias propias son dejadas de lado por copiar modelos de otras latitudes, casi siempre ajenos a la realidad y contexto nacionales.

De esta manera, la constructora a cargo de la edificación de la ciudad, destaca Jorge Olvera Aguilar, fue creada como empresa estatal por acuerdo del Presidente Miguel Alemán en 1952, con el objetivo primordial de llevar a cabo la edificación de la nueva ciudad. Su consejo directivo quedó formado por algunos de los personajes que ya se han venido mencionando, junto con otros miembros destacados del gabinete como Rafael Mancera, Subsecretario de Hacienda; Carlos Novoa, Director del Banco de México; Antonio Carrillo Flores, Director de Nacional Financiera, Adalberto Saldaña, Subdirector de Nacional Financiera; Eduardo Rojas, Gerente General de Diesel Nacional, sumados a los ya mencionados Rodrigo Gómez, Subdirector del Banco de México; y Víctor Manuel

---

<sup>108</sup> Villaseñor, *op. cit.*, p. 203.

Villaseñor, Gerente General de CONCARRIL.<sup>109</sup> De esta manera, en el período comprendido entre 1953 y 1958, según datos de la Revista Sahagún:

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 con 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 Calpulalpan, Tlaxcala, con Apan, Hidalgo, acortándose así la distancia que separa a Sahagún de la Ciudad de México, vía Texcoco.<sup>110</sup>

Para el diseño de la ciudad, se siguieron pautas de desarrollo urbano tanto de Europa como de Norteamérica y, sin explicación alguna, se dejaron de lado los ejemplos nacionales, como ya se hizo notar. Con este objetivo, el director de la Constructora, ingeniero Ángel Carrillo, se trasladó a Toronto, Canadá, para conocer una ciudad industrial.<sup>111</sup> Además se visitaron otras dos ciudades industriales extranjeras con el fin de estudiar sus pautas de construcción, estas fueron la ciudad de Crowley en Inglaterra y Ajax en Holanda. No está de más mencionar que el arquitecto encargado fue Carlos Lazo.<sup>112</sup>

La ciudad, según la información recopilada por Jorge Olvera, siguió un modelo en el cual sus habitantes tuviesen acceso y fluidez para llegar a sus hogares. Además de eso, las casas que se construyeron, tenían un área de construcción de 10 por 20 metros, o sea 200 m<sup>2</sup>, lo cual resultaba muy cómodo para vivir de acuerdo a los parámetros de la época y, no se diga, a los actuales. Una descripción de aquellos hogares de Ricardo Pozas, aporta los siguientes elementos:

Al frente de cada una de 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

---

<sup>109</sup> Jorge Olvera Aguilar, *La industrialización en Ciudad Sahagún Hidalgo, un análisis de las empresas DINA-FIAT y Toyoda entre 1951 y 1960*, Tesis de Maestría en Estudios Históricos, Querétaro, Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Filosofía, 2013, p. 104.

<sup>110</sup> *Ibid.*, p. 105

<sup>111</sup> Ricardo Pozas, *Los problemas sociales en el Proceso Urbanístico de Ciudad Sahagún*, 1958, p. 56. *Apud* Olvera, *op. cit.*, 106.

<sup>112</sup> Olvera, *op. cit.*, p. 106.

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>113</sup>

A esta información, se agrega la que aporta Schensul sobre la jerarquización en las tres empresas, que permeó en el diseño de la ciudad; pues muestra que para los trabajadores de nivel superior, compuesto por ingenieros altamente capacitados, reclutados en la Ciudad de México, mediante la oferta de salarios elevados y alojamientos cómodos, fueron especialmente considerados para su espacio habitacional, pues se les otorgaron casas amplias y bien diseñadas, en una zona notable por su aislamiento del resto de la ciudad.<sup>114</sup> De esta manera, en 1958 ya se había realizado una inversión bastante significativa, que Jorge Olvera logró rescatar en el siguiente cuadro:

**Cuadro 2.1**  
**Resultados e inversiones en la construcción de Ciudad Sahagún hasta el año de 1958**  
**(En millones de pesos)**

<b>EDIFICACIONES TERMINADAS</b>	<b>INVERSIONES</b>
Unidades habitacionales	45,000,000
Comercios	1,900,000
Escuelas	1,600,000
Teatro-Auditorio	920,000
Edificio de la Secretaría de comunicaciones y obras públicas (SCOP)	500,000
Palacio Municipal	750,000
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>50,670,000</b>

**FUENTE:** Cuadro tomado de Jorge Olvera Aguilar, *La industrialización en Ciudad Sahagún Hidalgo, un análisis de las empresas DINA-FIAT y Toyoda entre 1951 y 1960*, Tesis de Maestría en Estudios Históricos, Querétaro, Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Filosofía, 2013, p. 114.

Esta enorme inversión en la construcción de la nueva ciudad, no logró escapar de las críticas de algunos expertos en planificación como Norman D. Lees, Ernesto López Mato y Paul Lamartine Yates, consideraban el nacimiento de Sahagún como artificial, además de que se canalizaron recursos que se hubieran podido destinar hacia ciudades pequeñas ya existentes para desarrollarlas.<sup>115</sup>

Además, junto con la ciudad, nacieron también nuevos problemas, hasta entonces desconocidos en la zona de Irolo, los cuales respondieron al cambio social que representó pasar de una economía rural a una urbana. Todos los autores citados hasta el momento

<sup>113</sup> *Ibid.*, p. 107.

<sup>114</sup> Schensul, *op. cit.*, p. 58.

<sup>115</sup> Novelo y Urteaga, *op. cit.*, p. 68.

concuerdan en la misma idea. Sin embargo, con el fin de sintetizar, se retomarán los argumentos de estos autores en el cuadro 2.2.

**Cuadro 2.2**  
**Comparación de los impactos positivos y negativos como consecuencia de la creación de la Ciudad Industrial**

<b>Beneficios</b>	<b>Problemáticas</b>
Primeras casas, equipadas con muebles de cocina y recamara	Los espacios habitacionales de Sahagún, en general no eran de los trabajadores, sólo se les prestaban siempre y cuando estuvieran vigentes en la planta laboral
Subsidio del 100% en el pago de agua y luz	Falta de medios de diversión, de establecimientos comerciales y de seguridad en el trabajo
Subsidio de renta en porcentajes de entre 50 y 66%	Prohibiciones dentro de los espacios habitacionales, incluyendo la posesión de animales, sembrar legumbres en los jardines, establecer comercios en las casas y hospedar parientes.
Reparación de casas	Clima extremo y fuertes vientos
Subsidio Federal a la ciudad. Financiaba programas educativos informales como talleres de costura, nutrición y economía domestica, partos y puericultura, etc.	Imposibilidad de comprar el lugar de residencia
Aumento en las escuelas de la zona debido a la política expresa de las empresas que, entre 1950 y 1960, consistía en ayudar a la construcción de centros escolares en la región, ya fuera con dinero en efectivo o con materiales	Falta de arraigo de la población con la ciudad, por carecer de identidad histórica con tradición
Subsidios a todos los hijos en edad escolar, de trabajadores sindicalizados. Estos apoyos incluyeron el suministro de los útiles escolares y el pago de los uniformes por dos de las tres empresas. También existieron becas para estudios técnicos avanzados a los hijos de los trabajadores y facilidades a los obreros para tomar cursos por correspondencia	Creación de una dependencia económica creciente de las localidades de la región a Sahagún. Esto generó un crecimiento desmedido y sin planificación (que incluía el establecimiento de colonias “paracaidistas”) en estas localidades, por lo que en esas zonas se dio una carencia de servicios básicos elementales.

FUENTE: María Esther Echeverría Zuno, María de la Luz Sela Polo y Patricia Torres Mejía, *Antropología social en el centro industrial de Ciudad Sahagún*, Tesis de Licenciatura en Antropología Social, México, Universidad Iberoamericana, 1975; Jean Jessica Schensul, *Enseñanza para el futuro y el futuro de la enseñanza: el papel de la educación en un área industrial de México*, México, Secretaría de Educación Pública, 1976; Victoria Novelo y Augusto Arteaga, *La industria en los magueyales: trabajo y sindicatos en Ciudad Sahagún*, México, Centro de Investigaciones Superiores del Instituto Nacional de Antropología e Historia/Nueva Imagen, 1979.

Toda esta transformación se hizo de forma radical y quienes más lo percibieron fueron los propios habitantes de la zona, que posteriormente se incorporaron a las paraestatales. Sus testimonios, son estremecedores y dan un retrato vívido de lo que representó para ellos la llegada de la modernidad, con la industria recién creada. Un ejemplo de esta situación es el testimonio del señor Francisco Cárdenas, antiguo obrero de CONCARRIL, expresa lo siguiente: “Para nosotros fue una novedad, el decir se va a

trabajar en unas industrias. ¿Qué será una industria? Pues algo avanzado”, “La industria fue para nosotros muy importante, fue un cambio radical [...] Porque el trabajo ya no fue tan pesado, ya no fue a la intemperie, ya fue bajo un techo”.<sup>116</sup> Esto representó una paradoja muy interesante, pues mientras en la Ciudad de México ya se visualizaban las señales y elementos de la modernidad industrial, a tan sólo 95 km de ahí, la gente de Irolo no sabía siquiera qué era una industria.

En este proceso de construcción y ocupación de la nueva ciudad, esta tuvo diferentes administraciones. La primera fue la de la Constructora Industrial Irolo, que estuvo a cargo hasta 1960. Después la responsabilidad pasó al Instituto Mexicano del Seguro Social, que tras once años, cedió la administración al municipio de Tepeapulco, en 1971.<sup>117</sup>

Con la edificación de las plantas industriales y la ciudad aún en construcción, comenzó la contratación de los primeros obreros, aquellos que del tlachique pasarían a la industria, con lo cual empezó la descampesinización. Ese proceso fue analizado destacadamente por Novelo y Urteaga, pero es enriquecido con los testimonios de algunos de los trabajadores de las empresas. Tal es el caso del señor Antonio Cuevas, antiguo obrero de Diesel Nacional, quien al relatar su contratación en DINA refiere que “entré luego luego, porque en ese tiempo no se preocupaban por recibir gente preparada, fácil entraba la gente”. Este testimonio se ve reforzado con el del señor Juan Aguilar, ex trabajador de CONCARRIL, pues en su experiencia “ellos buscaban gente, no les importaba si supieran leer o escribir. Nada más ¿Quieres trabajar? Sí. Ps órale (*sic.*)”.<sup>118</sup>

Este proceso de cambio social y económico que trajo consigo la creación de Ciudad Sahagún ha sido ampliamente analizado por sociólogos y antropólogos principalmente. En este sentido, la investigación de Schensul es un referente importantísimo en cuanto al impacto educativo del complejo industrial. La antropóloga destaca el trabajo de Timothy Roufs, quien encontró que el número de escuelas de los Llanos [Altiplanicie Pulquera], creció a un ritmo vertiginoso en comparación con el resto del estado de Hidalgo a partir de

---

<sup>116</sup> Luis Frías y Balam Herrera, *Ciudad Nostalgia*, Cine-Fábrica Producciones/Programa de Apoyo a las Culturas Municipales y Comunitarias, 2008, 40 min.

<sup>117</sup> Novelo y Urteaga, *op. cit.*, p. 68.

<sup>118</sup> Frías y Herrera, *op. cit.*

la creación del centro industrial.<sup>119</sup> En su visita, que se extendió de 1969 a 1971, Schensul pudo percatarse de que, de acuerdo a su criterio:

Es evidente que en el valle de los Llanos la gente disfruta de más bienes materiales, más servicios médicos, más medios de transporte y más información. En esta forma, la incorporación al sector industrial abrió camino a una multitud de recursos –y algunos problemas– desconocidos hasta entonces en el valle.<sup>120</sup>

El desarrollo educativo fue otro de los tantos efectos de la descampesinización. Como se observó en el cuadro 2.2, no sólo los hijos de los obreros tuvieron acceso a ésta, sino los propios trabajadores. Así lo confirma el testimonio del señor Eduardo Aguilar, antiguo trabajador de CONCARRIL, quien narra su experiencia de la siguiente manera: “Donde yo trabajaba era en la Constructora Nacional de Carros, y ella fue la que me dio la oportunidad de estudiar. Lo que soy y lo que somos las grandes mayorías de aquí de la región, pues se lo debemos a las empresas, se lo debemos a las empresas...”<sup>121</sup>

Respecto a las casas, los testimonios reflejan de forma impactante el cambio que representó la llegada de la industria, con todo y la nueva ciudad. El señor Juan Aguilar, citado anteriormente, explica que “no había casas. A nosotros ya, las casas en el 64-65 empezaron a dar las casas en Ciudad Sahagún” (*sic.*).<sup>122</sup> El espacio habitacional de Ciudad Sahagún quedó conformado, en un principio, por tres colonias que llevaban el nombre de las tres empresas primordiales: Dina, Siden y Carros (*sic.*), alojando cada una a los obreros específicos de su administración, con lo que ampliaron la diferenciación que desde las empresas siempre se buscó.<sup>123</sup>

Estos obreros, que estaban acostumbrados a hogares de adobe, prácticamente sin servicios públicos básicos como drenaje o agua, de repente se vieron inmersos en una ciudad con casas en las que se sentían perdidos, pues no conocían el funcionamiento de éstas. Un buen ejemplo de tan drástico cambio lo aporta el señor Francisco Cárdenas, cuando recuerda esta situación: “Entonces llegamos prácticamente a colonias modernas

---

<sup>119</sup> Timothy Roufs, *Education and Occupational Aspirations in a Changing Society: An analysis of a Highland Mexican Region*, Universidad de Minnesota, inédito, 1971. *Apud* Schensul, *op. cit.*, p 57.

<sup>120</sup> Schensul, *op. cit.*, p. 57.

<sup>121</sup> Frías y Herrera, *op. cit.*

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

<sup>123</sup> Novelo y Urteaga, *op. cit.*, 67.

hechas de loza, de concreto y de tabique [...] Hubo gente que quitó las tazas [de los baños] y se usaban los orificios del excusado, del wáter, y no se acostumbraban. Incluso gente de fuera no estaban acostumbrados a usar un baño moderno.<sup>124</sup> Posteriormente se edificó una nueva colonia, ya bajo la administración del IMSS, entre 1961 y 1962, que aunque los habitantes al principio la llamaban “colonia nueva”, terminó denominándose Adolfo López Mateos, en honor al ex presidente, quien fue el encargado de inaugurarla.<sup>125</sup>

De esta manera, señalan Novelo y Urteaga, al llegar el año de 1974, las distintas administraciones habían construido un total de 2156 viviendas (1503 unifamiliares), en las que vivía poco más del 20% de los trabajadores ocupados en las industrias. Poco tiempo después, en 1977, hubo otro proceso de construcción habitacional llevado a cabo por el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit), aunque parece que fue poco significativo.

En un proceso paulatino, la ciudad industrial descampenisinizó a la región. Aunque esto parezca un trabalenguas, este proceso se dio en un tiempo que, desde la perspectiva histórica, fue muy breve, pero con cambios sociales, económicos, demográficos y hasta culturales drásticos. De ser un valle prácticamente habitado sólo por magueyales, surgió repentinamente una ciudad lista para ser habitada, con los beneficios o perjuicios que eso conllevó. En ese desenvolvimiento histórico, las cifras demográficas muestran el cambio, principalmente en el municipio de Tepeapulco, en el que se levantó aquella nueva ciudad, como se señala el siguiente cuadro:

**Cuadro 2.3**  
**Crecimiento demográfico en el municipio de Tepeapulco entre 1930 y 1970**

Año	Número de habitantes
<b>1930</b>	5 138
<b>1940</b>	6 216
<b>1950</b>	5 238
<b>1960</b>	14 230
<b>1970</b>	24 955

**FUENTE:** Elaboración propia con base en: Dirección General de Estadística, *Censo General de Población (VIII y IX)*, México, Dirección General de Estadística/Secretaría de Industria y Comercio, 1960 y 1970, s/p.

<sup>124</sup> Frías y Herrera, *op. cit.*

<sup>125</sup> Novelo y Urteaga, p. 67.

Como pudo observarse, de la década de 1930 a 1950 hay cifras más o menos estables, no obstante, al comparar a esta última con 1960 y 1970 la población total da un salto numérico gigantesco. Algo similar pasó con algunos de los municipios cercanos y que tenían una fuerte vinculación con Sahagún, aunque estos se verán en porcentajes de crecimiento, tal como lo hicieron Novelo y Urteaga:

**Cuadro 2.4**  
**Porcentaje de crecimiento demográfico en Tepeapulco y los municipios del área de influencia de Ciudad Sahagún, 1950-1970**

Municipio	Porcentaje de crecimiento entre 1950 y 1960	Porcentaje de crecimiento entre 1960 y 1970
Tepeapulco, Hidalgo	171.6%	75.3%
Emiliano Zapata, Hidalgo	1.5%	58.2%
Tlanalapa, Hidalgo	21.3%	43.3%
Apan, Hidalgo	29.5%	39.9%
Calpulalpan, Tlaxcala	10.0%	30.0%

**FUENTE:** Victoria Novelo y Augusto Arteaga, *La industria en los magueyales: trabajo y sindicatos en Ciudad Sahagún*, México, Centro de Investigaciones Superiores del Instituto Nacional de Antropología e Historia/Nueva Imagen, 1979, p. 72.

Otro aspecto a tomar en cuenta es el que tiene que ver con la medición industrial en el estado de Hidalgo. En ese sentido, el *Censo Industrial 1956* aporta datos verdaderamente interesantes, pues la información va de 1930 a 1955, dividida en lustros. Lo importante, es el crecimiento exponencial de las actividades industriales, registrado principalmente para 1950 y 1955, período de tiempo en el que comenzó la instalación de las empresas y la ciudad industrial de Sahagún. Con el fin de ilustrar estas aseveraciones, se incluye el cuadro a continuación:

**Cuadro 2.5**  
**Desarrollo histórico de la industria en el estado de Hidalgo, 1930-1955**

Concepto	Años					
	1930	1935	1940	1945	1950	1955
Número de establecimientos	1,381	192	363	620	1,921	1,588
Personal ocupado	7,805	14,247	18,042	16,878	18,583	20,269
<i>Millares de pesos:</i>						
Capital total	24,897	125,777	270,134	270,821	402,895	1,241,630
Sueldos y salarios pagados	3,896	18,656	28,981	32,880	71,027	94,898
Valor de materias primas	4,278	17,939	84,515	74,769	75,471	217,951
Valor de la producción	17,742	85,540	98,637	136,526	272,197	439,340

**FUENTE:** Elaboración propia con base en: Dirección General de Estadística, *Censo Industrial 1956 (Información Censal 1955). Resumen General*, t. 1, México, Dirección General de Estadística/Secretaría de Industria y Comercio, 1959, p. 6.

Otro cuadro de importancia central es el que incluye las actividades industriales en el municipio de Tepeapulco, para el año 1960. En éste se observa cómo, las actividades económicas en las que participan las tres empresas de Sahagún, se caracterizan por ser las de mayor volumen en producción y capital, en una proporción fuertemente desequilibrada por sobre las demás.

**Cuadro 2.6**  
**Principales características de las actividades económicas en el municipio de Tepeapulco, Hidalgo, en 1960**

Actividades	No. de establecimientos censados	Valor de la producción*	Capital invertido*		Personal ocupado			Remuneraciones*			Materias primas y auxiliares consumidas*	Energía eléctrica consumida**
			Activo fijo	Activo circulante	Empleados	Obreros	Personal no remunerado*	Sueldos	Salarios	Prestaciones sociales		
Grupo 1	3	49	8	8	2	1	8	18	4	4	18	3
Grupo 2	6	24	38	30	1	3	4	1	19	1	6	6
Grupo 3	5	566	62	31	4	14	8	16	69	1	455	6
Grupo 4	4	120	28	25	1	1	8	1	2	-	73	4
Grupo 5	18	629	30	30	12	1	16	36	1	3	322	18
Grupo 6	6	280,124	243,491	682,662	648	1,464	6	7,586	11,415	11,668	191,261	26,016
Grupo 7	7	39,716	82,066	62,869	243	946	5	5,259	5,480	3,887	8,850	6,090

Grupo 1. Fabricación y tratamiento de productos lácteos

Grupo 2. Manufactura de productos de molino, excepto los de azúcar

Grupo 3. Manufactura de productos de panadería y pastelería

Grupo 4. Industrias alimenticias diversas

Grupo 5. Producción de bebidas fermentadas [pulque]

Grupo 6. Construcción y reparación de equipo ferroviario (1); construcción de vehículos automóviles (1); reparación de vehículos automóviles (2); construcción y reparación de motocicletas y bicicletas (2)

Grupo 7. Extracción de materiales para la construcción (1); reparación de calzado (1); fabricación de productos de madera y corcho (1); industrias básicas del hierro y del acero (1); fabricación y reparación de productos mecánicos, excepto maquinaria y equipo de transporte (1); Construcción y reparación de maquinaria, excepto la maquinaria eléctrica (1); construcciones e instalaciones diversas (1) Industrias extractivas, de transformación y construcción (s/n)

\*En millares de pesos

\*\* Propietarios y familiares

\*\*\* Millares de KWH

FUENTE: Elaboración propia con base en: Dirección General de Estadística, *VII Censo Industrial. Datos de 1960*, 2ª. parte, México, Dirección General de Estadística/Secretaría de Industria y Comercio, 1966, p. 231

Entendido el impacto que generó la instalación de tres empresas industriales en una zona otrora campesina, es momento de dar paso al análisis de la primera administración de Diesel Nacional, marcada por la alianza con la automotriz italiana FIAT, y observar las características de dicha asociación que se prolongó de 1951 a 1960.

## **2.2 Primera etapa. Asociación DINA-FIAT, 1951-1960 ¿Asistencia o dependencia tecnológica?**

En México, la industria automotriz ha tenido un desarrollo paulatino que puede dividirse por distintas fases, caracterizadas principalmente por su orientación. En ese sentido, Francisco Zapata divide el devenir histórico de la industria automotriz en cuatro etapas, a saber:

- a) El montaje, desde mediados de la década de los años veinte hasta fines de los años cincuenta
- b) La industrialización por sustitución de importaciones (ISI) desde 1962 a 1969
- c) La política de promoción de exportaciones desde 1969 hasta 1981
- d) La etapa de la integración a la economía globalizada desde 1981 hasta fines del siglo XX, dentro de la cual hay que subrayar el periodo que se inicia en 1994 con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), que modificó las normas existentes hasta ese año.<sup>126</sup>

Aunque discutibles, a grandes rasgos estas etapas han caracterizado el desarrollo de la industria automotriz mexicana. Cuando se creó la empresa DINA, el 28 de julio de 1951, ya existían en México varias compañías de capital principalmente extranjero; algunas con capital nacional, o en asociación entre ambos. La primera empresa del ramo que se estableció en México fue la Ford Motor Company, que en 1925 instaló una planta de montaje del modelo T, el cual resultó todo un éxito en el mercado.<sup>127</sup> A partir de ahí y hasta la creación de DINA, comenzaron a establecerse otras empresas, todas ellas de capital privado, y que Echeverría, Sela y Torres enlistan de la siguiente forma:

---

<sup>126</sup> Francisco Zapata, *Tiempos neoliberales en México*, México, El Colegio de México/Centro de Estudios Sociológicos, 2005, p. 58

<sup>127</sup> *Ibid.*, p. 59.

**Cuadro 2.7**  
**Empresas automotrices instaladas en México hasta 1951**

<b>Empresa</b>	<b>Año de establecimiento</b>
Ford Motor Company	1925
General Motors	1935
Automotriz O'Farril	1935
Chrysler	¿1938/1939?
Automotriz de México	1941
Automotriz Lozano	1944
VAM [Willys Mexicana]	¿1944/1946?
International Harvester de México	¿1944/1946/1947?
Armadora Mexicana	1945
Equipos Automotrices (Planta Reo de México)	1945
Automóviles Ingleses	1946
Armadora Automotriz	1947
Automóviles de México (Hudson)	1948
Distribuidora Keizer	1950
Equipos Superiores	1950
Studebacker Pack	1950
Diesel Nacional	1951
Autos Panhard	1951

**FUENTE:** Elaboración propia con base en: Echeverría *et al.*, *op. cit.*, pp. 93-94, en Archivo General de la Nación México (AGNM), Fondo DINA, caja 326, exp. 9; Constantino Martínez Tamayo, *La mexicanización de la industria automotriz. "Caso: Diesel Nacional, S.A."*, Tesis de Licenciatura en Economía, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de Economía, 1963, pp. 8-17; Justino Gómez Suazo, *Plan de financiamiento para Diesel Nacional*, Tesis de Licenciatura en Economía, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de Economía, 1965, p. 38.

**NOTA:** Los años que se encuentran entre signos de interrogación, se plasmaron así porque en las tres tesis venían con años diferentes.

De la misma forma que en los cuadros inmediatos anteriores, la Dirección General de Estadística registró el desarrollo de esta industria en el país, vez a nivel nacional. Los datos, se muestran en el cuadro 2.8, a continuación:

**Cuadro 2.8**  
**Desarrollo histórico en el ensamble de automóviles, ómnibus, etc., 1930 a 1955**

<b>Actividad</b>	<b>Años</b>					
	<b>1930</b>	<b>1935</b>	<b>1940</b>	<b>1945</b>	<b>1950</b>	<b>1955</b>
Número de establecimientos	-	-	5	3	8	19
Personal ocupado	-	-	1,328	444	3,701	15,350
<i>Millares de pesos:</i>						
Capital total	-	-	20,338	15,951	248,720	2,107,147
Sueldos y salarios pagados	-	-	3,071	1,416	26,769	128,105
Valor de materias primas	-	-	33,192	4,863	258,745	1,245,741
Valor de la producción	-	-	42,230	8,668	416,219	1,953,437

**FUENTE:** Elaboración propia con base en: Dirección General de Estadística, *Censo Industrial 1956 (Información Censal 1955). Resumen General*, México, Dirección General de Estadística/Secretaría de Industria y Comercio, 1959, t. 1, p. 10.

Con la aparición de estas empresas, se dio un fenómeno muy interesante que ha sido identificado y analizado por muchos estudiosos del siglo XX latinoamericano y que, sin embargo, en este caso queda muy bien documentado y ejemplificado.

Éste es el referente a la llegada de inversión extranjera a la región, a través del establecimiento de filiales de firmas extranjeras, principalmente estadounidenses. Esta estrategia de las empresas transnacionales tuvo como objetivo evadir las barreras arancelarias impuestas por los Estados latinoamericanos. La lista incluye casi en su totalidad, empresas tecnológicas que incluyen nombres como General Electric, RCA, IBM, Ericsson, Philips, Standard Electronic, Burroughs y para el caso de la industria automotriz, la llantera Pirelli, y las automotrices Ford y General Motors<sup>128</sup>. Esto quedó demostrado para el caso mexicano. Aldo Ferrer refuerza este argumento, al mencionar que:

Un ejemplo clásico es el de las fábricas de montajes de automóviles establecidos por las grandes empresas norteamericanas y algunas europeas. Estas radicaciones fueron las precursoras de la expansión de las inversiones de corporaciones multinacionales en el área industrial y de la transferencia de tecnología entre matrices y subsidiarias dentro del mismo conjunto económico.<sup>129</sup>

De esta manera, hasta mediados de la década de 1950 se intensificó la presencia de filiales de compañías multinacionales. A pesar de la gran inyección de inversión extranjera directa, el aporte tecnológico fue limitado. Las empresas por lo general traían tecnologías maduras y no invertían localmente en investigación y desarrollo (I+D).<sup>130</sup>

Fue por ello que distintos estudiosos de la región latinoamericana comenzaron a percatarse de la importancia de la tecnología en el sistema productivo adoptado con la ISI. En ese sentido, un elemento clave en la región y que permeó incluso en la teoría de la CEPAL, acerca de la industrialización en general y de la ISI en particular lo constituyó el problema del progreso tecnológico y el de la transferencia de la tecnología desde el Centro a la Periferia.<sup>131</sup>

---

<sup>128</sup> Cattáneo, y Luchilo, *op. cit.*, p. 750.

<sup>129</sup> Aldo Ferrer, *Tecnología y política económica en América Latina*, Buenos Aires, Paidós, 1974, p. 15.

<sup>130</sup> Cattáneo y Luchilo, *op. cit.*, p. 764.

<sup>131</sup> E.V.K FitzGerald, "La CEPAL y la teoría de la industrialización por medio de la sustitución de importaciones", en Enrique Cárdenas, José Antonio Ocampo y Rosemary Thorp (comps.) *Industrialización y*

Este tipo de debates llevaron al surgimiento de conceptos que describieron estos problemas, como de atraso tecnológico y dependencia tecnológica, de los países desarrollados. Dentro de ese sistema, la producción de “mercancía tecnológica” apareció como una actividad exclusiva de los países capitalistas más desarrollados, en tanto que a los subdesarrollados se les reservó el papel de compradores, de importadores. A estas transacciones es a lo que ha dado en llamarse la transferencia tecnológica.<sup>132</sup>

Al encontrarse la industria automotriz dentro de sector tecnológico, se vio inserta automáticamente en la discusión. Para echar a andar una industria de tipo *nacional* con las características de la automotriz, un país como México no tenía las condiciones de iniciar la aventura por sí mismo, y había que echar mano de este tipo de acuerdos.

Aunque siempre se le denominó de “asistencia tecnológica”, al contrato signado entre DINA y FIAT, fue más un contrato de importación que de asistencia. Este tipo de acuerdos, como señala Aldo Ferrer, consistían generalmente en una compra-venta entre empresas distintas.<sup>133</sup> Por ello, el argumento oficial para la creación de la empresa fue el siguiente:

A principios de los años 50', el Gobierno Mexicano se enfrentó a la imperiosa necesidad de desarrollar y transformar su estructura productiva; a fin de alcanzar este objetivo, apoyó y fomentó la creación de la industria automotriz en las áreas de transportes masivos.

El mercado nacional por sí mismo no podía atraer inversionistas ni tecnólogos (*sic.*) para satisfacer las necesidades que demandaba el país de este tipo de bienes, de ahí que el Gobierno Federal tomó la decisión de participar directamente, creando en 1951 a Diesel Nacional S.A. [...]

Así, la industrialización en materia automotriz, particularmente para la fabricación de automóviles y camiones, se llevó a cabo mediante la concertación de acuerdos en los que el gobierno mexicano hubo de conceder beneficios para motivar y atraer a los fabricantes mundiales, de tal suerte que se iniciaran los procesos de ensamble para posteriormente culminar con la fabricación.<sup>134</sup>

---

Estado en la América Latina: la leyenda negra de la posguerra, México, FCE, 2003. (Lecturas, 94), pp. 85-137, p. 108.

<sup>132</sup> José Uriel Aréchiga, *La transferencia de tecnología y el atraso tecnológico*, México, UAM, 1988, pp. 7 y 12.

<sup>133</sup> Ferrer, *op. cit.*, p. 13.

<sup>134</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 127, exp. 1, s/f., *La industria automotriz y el plan nacional de desarrollo*, México D. F., mayo de 1985.

Esos beneficios, aunque no se menciona explícitamente, fueron otorgados prácticamente de forma exclusiva a la FIAT, que fue la empresa con la que se firmó el contrato de asistencia tecnológica. En sintonía con esta idea, cabe destacar un punto muy importante en estos convenios. Éste tiene que ver con el papel que juegan las empresas transnacionales en la transferencia tecnológica. Respecto a ese punto José Uriel Aréchiga señala que “las empresas multinacionales, organizadas en forma oligopólica son las principales propietarias y vendedoras de la tecnología, en mercados donde muchos compradores están muy mal informados y por lo tanto poseen un mínimo de fuerza negociadora.”<sup>135</sup>

En el caso de DINA, la desinformación e inexperiencia respecto de la industria automotriz y la administración de una empresa de este tipo, del grupo encargado de la creación y primera administración de la empresa, provocó que la fuerza negociadora fuera casi inexistente. Ese grupo, como se verá más adelante, veía todo con un optimismo exacerbado. Según la tesis de Echeverría *et al.*, y las memorias de Villaseñor, DINA surgió como un proyecto del empresario ítalo-estadounidense-mexicano Bruno Pagliai y el ex secretario de Hacienda Luis Montes de Oca, que por motivos personales promovieron el acuerdo con la FIAT, y mediante el aprovechamiento de la estrecha relación con el presidente en turno, encarnado en la persona de Miguel Alemán Valdés, éste pasó por la Oficina de Investigaciones Industriales del Banco de México con carácter de pre-aprobado.<sup>136</sup>

---

<sup>135</sup> Aréchiga, *op. cit.*, p. 17.

<sup>136</sup> Víctor Manuel Villaseñor, *Memorias de un hombre de izquierda*, 2v., México, Biografías Ganesa/Grijalbo, 1976, p. 196. La relación de Miguel Alemán Valdés y Bruno Pagliai fue más allá de DINA y se extendió a otros negocios. Entre ellos se puede mencionar la fundación de la empresa Tubos de Acero de México (TAMSA), enfocada a la fabricación de este tipo de materiales, con el objetivo de venderlos a PEMEX y en la cual, ambos fueron socios fundadores. Otro negocio en el que ambos tuvieron participación fue el Hipódromo de las Américas, inaugurado en 1943. Se dice que ahí, Miguel Alemán Valdés fue accionista mediante Bruno Pagliai, que fungió como su prestanombres, en asociación con otros inversores, más conocidos por ser algunos de los principales mafiosos de la época, como Al Capone –asociado para esta empresa con Joe Shenk– y Charles Lucky Luciano –asociado con Eddie Neils, productor de Columbia Studios–, entre otros. *Vid.* Julio Scherer García, “‘Paco Pildora’”, cronista no oficial de Veracruz, habla de la actuación de Alemán en TAMSA”, en *Revista Proceso* [en línea], sábado 4 de agosto de 1990, s/p, disponible en <https://www.proceso.com.mx/155439/paco-pildora-cronista-no-oficial-de-veracruz-habla-de-la-actuacion-de-aleman-en-tamsa>, consultado el 7 de octubre de 2018; Arturo Rodríguez García, “El Hipódromo de Hank y su origen mafioso”, en *Revista Proceso* [en línea], viernes 22 de julio de 2011, s/p., disponible en <https://www.proceso.com.mx/276690/el-hipodromo-de-hank-y-su-origen-mafioso>, consultado el 7 de octubre de 2018.

Si se analiza o más bien, se cuestiona, el testimonio de Villaseñor, algo que se puede percibir entre líneas, es que Pagliai y la plana mayor de DINA, eran parte de un grupo en el poder, en este caso, del grupo alemanista. En ese sentido y según el accionar de Alemán, no sería descabellado pensar en un proyecto más allá de la propia iniciativa de Pagliai. Si se observa la cita 130, en la cual se dan ejemplos de algunos negocios entre Pagliai-Alemán, es notorio que en algunos de ellos, Pagliai fue prestanombres de Alemán. Entonces, la pregunta obligada sería ¿También habrá sido ese el caso de DINA? Queda por resolver dicho cuestionamiento.

Debido a que todo el grupo responsable de la constitución de la empresa veía con buenos ojos la asistencia tecnológica de la FIAT, los términos del acta constitutiva DINA quedaron muy *ad hoc* para los empresarios nacionales y, sobre todo, para la FIAT. La posición negociadora de la que hacía mención Ferrer, pareció no existir o ser una preocupación. El periodo de colaboración DINA-FIAT que duró de 1951 a 1960 puede dividirse en dos periodos bien diferenciados. El primero que va de 1951 a 1955, con la construcción de las naves industriales; y el segundo, que va de 1955 a 1960 y que se caracteriza por el inicio de actividades productivas.

Jorge Olvera, encontró que Pagliai durante los preparativos de su proyecto, se entrevistó varias veces con el director de la FIAT, Vittorio Valletta, “quien le expresó sus deseos de incursionar en un proyecto allende el Atlántico, en una etapa en la cual la Italia posbélica acusaba serias dificultades económicas, además, con la derrota fascista, muchas de esas compañías debieron reubicar sus capitales, sobre todo en Argentina y México.”<sup>137</sup>

Los estudios sobre la viabilidad de la cooperación tecnológica se llevaron a cabo entre agosto y diciembre de 1950. Cuando se supieron los resultados, se firmó un convenio entre el Gobierno Federal, a través de Nacional Financiera, la FIAT, Luis Montes de Oca y Bruno Pagliai con el objetivo de organizar una empresa dedicada fundamentalmente a la fabricación de camiones y tractocamiones, el 16 de febrero de 1951. Posteriormente se formó una comisión binacional con el objetivo de definir los procesos técnicos y de

---

<sup>137</sup> Olvera, *op. cit.*, p.135.

producción para la elaboración de motores, camiones y automóviles y analizar los que serían adecuados para las necesidades del país.<sup>138</sup>

De esta manera, la empresa quedó constituida formalmente el 28 de julio de 1951. Los objetivos de ésta fueron:

- 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 puntos 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.
- VI. Desarrollo y ejecución de toda clase de actividades industriales y comerciales, similares o conexas a los objetos que se dejan señalados y especialmente la representación de fabricantes de vehículos y motores de toda clase y accesorios para los mismos y la distribución de unos y otros.
- VII. La adquisición de los bienes muebles e inmuebles para sus actividades.
- VIII. La celebración de todos los contratos y la ejecución de todos los actos necesarios y convenientes para la realización de su objeto, el capital social será de \$75.000.000.00 [...] <sup>139</sup>

Para el establecimiento de la empresa, Olvera resalta que se siguieron los parámetros de las antiguas plantas de Fiat, tomando también en consideración el sitio en el que se establecería (que fue el Valle de Irolo, estado de Hidalgo).<sup>140</sup> En ese sentido, Victoria Novelo y Augusto Urteaga, subrayan el hecho que desde el inicio, todo lo relacionado a la ingeniería y los procesos tecnológicos estuvieron exclusivamente en manos de los italianos:

Los proyectos arquitectónicos tanto de la ciudad como de las instalaciones fabriles implicaron, una vez más, la injerencia extranjera. El proyecto de la planta Dina fue hecho en Italia por la Fiat y supervisado por técnicos italianos; el proyecto de la CNCF siguió

---

<sup>138</sup> *Ibid.*, p. 137; AGNM, Fondo DINA, caja 103, exp. 14, *Acta constitutiva de Diesel Nacional. Contrato entre el Gobierno Federal, representado por Nacional Financiera y la Fiat, Sociedad por Acciones de Turín, Italia*, México D. F., 28 de julio de 1951, p. 1.

<sup>139</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 103, exp. 14, *Acta constitutiva de Diesel Nacional. Contrato entre el Gobierno Federal, representado por Nacional Financiera y la Fiat, Sociedad por Acciones de Turín, Italia*, México D. F., 28 de julio de 1951, p. 2.

<sup>140</sup> Olvera, *op. cit.*, p. 145.

especificaciones de una compañía norteamericana, y el de Toyoda fue diseñado por japoneses.<sup>141</sup>

El primer director de Diesel Nacional fue el tabasqueño Manuel Palavicini Piñeiro. Nacido en Villahermosa, el 8 de febrero de 1903, tuvo una formación académica distinguida. Cursó su educación básica entre la Ciudad de México y algunos colegios de Estados Unidos, posteriormente, regresó a la capital mexicana e ingresó a la Escuela Nacional Preparatoria, para finalmente ingresar a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y graduarse como abogado, por la Facultad de Jurisprudencia de esa casa de estudios.<sup>142</sup>

Su carrera como funcionario, estuvo mayormente dedicada a la administración de instituciones bancarias y financieras públicas y privadas. También fue miembro de los consejos de administración de algunas empresas, de asociaciones culturales, de abogados, y catedrático en la Escuela Nacional Preparatoria y en la UNAM.

La importancia del Director General de DINA y sus sucesores, es crucial dentro de la empresa. Tan importante será esta figura en la historia de la automotriz como empresa pública, que será determinante para el desarrollo e imagen al exterior de la misma. Dentro de DINA, años después, se reconoció ésta característica, pues según análisis realizados por la Subdirección de Prensa (de una administración posterior):

La imagen institucional de empresa, entendida como la suma total de actitudes y opiniones hacia la compañía y sus productos, se encuentra ciertamente muy ligada a la actitud de cada administración, más que a las características propias del mercado. Por ser empresa paraestatal, su funcionamiento se ve reflejado en buena medida en las características propias de cada administración. Por tanto, al hacer el recuento histórico de la imagen institucional, percibimos que ésta es en relación al sello que cada administración impuso a sus actividades.<sup>143</sup>

De esta manera, a Palavicini correspondió la primera administración de DINA y a la vez, la primera impresión de la empresa al exterior. En su gestión, la vinculación con FIAT fue más allá de la asesoría, y podría decirse que prácticamente dejó la administración de la empresa a los italianos, mientras su puesto era más una formalidad que un hecho. ¿Por qué?

---

<sup>141</sup> Novelo y Urteaga, *op. cit.*, p. 55.

<sup>142</sup> Revista de Administración Pública, “Manuel Palavicini Piñeiro”, en *RAP. Revista de Administración Pública*, núm. 88, año, 1995, pp. 463-466, p. 463.

<sup>143</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 90, exp. 3, *Antecedentes*, s/l, s/f, p. 3.

Según testimonios de administraciones posteriores, citados en los capítulos siguientes, Palavicini delegó casi la totalidad de la administración de DINA a los cuadros directivos y técnicos italianos.

Aunque si se ve en su contexto, podría matizarse la actuación de Palavicini, pues parece ser que únicamente tomó una actitud de administrador. Esto quiere decir que, al no saber prácticamente nada de una empresa automotriz, dejó que los profesionales en el ramo llevaran las riendas de la misma, sin importar la nacionalidad. Aunque desde la perspectiva nacionalista, este acto puede considerarse despreciable, probablemente en su momento fue la mejor opción administrativa según el criterio de Palavicini, pues ni su formación académica, ni su carrera profesional lo habían preparado para un cargo de este tipo.

Por ello, en un principio las relaciones con la automotriz italiana fueron inmejorables. Aparte del diseño de la planta, la FIAT se comprometió a permitir el uso de sus modelos, especialmente el 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.<sup>144</sup> De 1951 a 1955, todos los esfuerzos se focalizaron en la construcción de las plantas, edificios y organización de la empresa.

Por otra parte, Echeverría, Sela y Torres, señalan que a partir de 1955 comenzaron a llegar las máquinas de Italia, pese a que las obras de construcción aún no estaban concluidas. Asimismo, en los primeros meses del año, llegaron a la empresa tres alemanes para instalar los monorraíles y polipastos de la línea de ensamble de camiones. En ese momento quedaron concluidos la nave principal, las oficinas, dos almacenes y el comedor.<sup>145</sup>

En ese mismo año, pero a mediados, llegaron más italianos a la fábrica con el objetivo de trabajar en la planeación de la planta, la localización de la maquinaria y la organización del taller de utilería y afiladuría. Estos técnicos se quedaron a vivir en los colectivos de Dina, y para ese año sumaban un total de 76 contratados.<sup>146</sup>

---

<sup>144</sup> Olvera, *op. cit.*, p. 143.

<sup>145</sup> Echeverría *et al.*, *op. cit.*, p. 109.

<sup>146</sup> *Loc. cit.*

Con la planta casi terminada, ese año salió el primer camión producido por DINA. En entrevista a un obrero mexicano que hicieron Echeverría y compañía, el señor relata que el ensamble se hizo siempre bajo las órdenes de los italianos, y destaca el aspecto de que todo el material era de importación (hecho que se dio durante todo el periodo de colaboración con FIAT).<sup>147</sup> La maquinaria utilizada para la elaboración de esos camiones nuevamente fue de manufactura extranjera y así lo demuestra Jorge Olvera:

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 las seleccionadas fueron la inglesa y la estadounidense; de Alemania e Italia se adquirieron las máquinas-herramientas. En la planta inicial se importaron piezas fundidas o forjadas de Italia, y en la planta de Dina se realizaron el acabado mecánico y el resto de operaciones subsecuentes.<sup>148</sup>

Desafortunadamente, pronto se hizo patente el rechazo e inconformidad de los compradores hacia los camiones con diseño FIAT. Había un grave problema de funcionamiento con los camiones italianos. Por lo anterior, no tuvieron una buena aceptación en el mercado nacional a dos años de haber salido al mercado, en 1957 se dejaron de fabricar. A pesar de que se había pasado sutilmente del ensamble al maquinado de motores, principalmente de sus componentes, como pistones, cárteras [cárter], cabezas, la presión de los consumidores y del mercado fue mayor.<sup>149</sup> Los problemas fueron descritos por Echeverría *et al.*, de la siguiente forma:

El camión Fiat 682 T era de concepción muy distinta a los camiones americanos, a los que estaban acostumbrados los usuarios. El conjunto mecánico del motor y su capacidad de carga estaban en desacuerdo con la potencia del motor y resultó inadecuado para la topografía y las necesidades del transporte nacional. A causa de estas deficiencias el camión sufrió, desde las primeras unidades vendidas, desperfectos de diversa índole como: roturas de válvulas y anillos, fallas en la bomba de aceite, desgaste en la caja de velocidades, etc. Ante esto, la empresa se vio obligada a cambiar las piezas defectuosas y a pesar de que la Fiat, S. P. A. surtió gratuitamente dichas piezas, Dina tuvo que erogar más de cinco millones de pesos en gastos de mano de obra para realizar el cambio y sustitución de piezas no convenidas.

En este periodo la empresa careció de una organización definida, ni siquiera se contaba con un cuadro de organización, el departamento de ventas carecía del conocimiento del mercado, no se contaba con un servicio adecuado de refacciones y se carecía de

---

<sup>147</sup> *Ibid.*, p. 110.

<sup>148</sup> Olvera, *op. cit.*, pp.148 y 149.

<sup>149</sup> Echeverría *et al.*, *op. cit.*, p. 112.

planeación y vigilancia del financiamiento de las ventas y de la recuperación de la cartera.<sup>150</sup>

En los aspectos técnicos y de producción, la empresa estaba casi totalmente administrada por personal extranjero y a causa de la organización de la planta los técnicos mexicanos no pudieron beneficiarse en la forma deseada de las experiencias de los italianos. El costo del personal italiano en estos años ascendió a 30 millones de pesos.<sup>151</sup>

Como una medida paliativa, se comenzó la producción y oferta de automóviles y vehículos con motor a gasolina.<sup>152</sup> No obstante, debido a la fidelidad de los usuarios hacia los vehículos americanos, aunado a los altos costos de las unidades ensambladas por DINA, el proyecto fracasó. Los modelos de automóviles y camiones con diseños FIAT, producidos por la Diesel Nacional, fueron los siguientes:

**Cuadro 2.9**  
**Modelos de vehículos con patente FIAT producidos por DINA**

<b>Camiones (motor a diesel)</b>
682 T (Tractor de dos ejes)
682 N (Camión de dos ejes)
682 R (Chasis para autobús)
<b>Automóviles (motor a gasolina)</b>
600
600 Berlina
1100
1100 Industrial (camioneta pick-up)
1400
1400 Diesel

**FUENTE:** Elaboración propia con base en: Jorge Olvera, *op. cit.*, pp. 146,147 y 160.

Pese a que estudios posteriores demostraron que en los automóviles había la posibilidad de mejorar la producción, bajar precios y continuar con la asociación con FIAT, la situación se volvió insostenible para ambas empresas. Debido a los malos resultados, el nuevo presidente, Adolfo López Mateos, de inmediato centró su atención en la empresa y propuso a Víctor Manuel Villaseñor hacerse cargo de esta, en sustitución de Manuel Palavicini.

En la toma de protesta del nuevo Presidente, según se cuenta, Villaseñor solicitó un año de gracia para analizar la situación y estudiar las condiciones de la empresa. En sus memorias, Villaseñor habla de un periodo de seis meses. No obstante, ni una ni otra

---

<sup>150</sup> *Ibid.*, p. 155.

<sup>151</sup> *Ibid.*, pp. 155 y 156.

<sup>152</sup> Olvera, *op. cit.*, p. 160.

solicitud se cumplió. Desde que se le hizo la propuesta, Villaseñor puso manos a la obra, en marzo de 1959 oficializó la aceptación del cargo a López Mateos.<sup>153</sup> Su llegada, significó el final de la asociación tecnológica con FIAT y el de la primera administración de Manuel Palavicini, que quedó recordada por administraciones posteriores como una etapa de fracaso. A manera de conclusión, el resumen de su administración, quedó plasmado de la siguiente forma:

Surgido hace ya casi 32 años en los llanos de Apan, en las cercanías de la estación ferroviaria de Irolo, Diesel Nacional inició sus operaciones con la fabricación de los automóviles y camiones Fiat. El fracaso de esta operación luego de 10 años, se originó en el haber nacido como un negocio mal planeado y peor ejecutado; la falta de integración de la empresa y sus productos al medio mexicano, así como acciones de complicidad y rapacería que posteriormente fueron denunciadas, que produjeron el que desde 1960 Dina contara ya con una imagen de empresa bastante deteriorada.<sup>154</sup>

---

<sup>153</sup> Echeverría *et al.*, *op. cit.*, pp. 155 y 157.

<sup>154</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 90, exp. 3, *Antecedentes*, s/l, s/f, p. 3.

### Capítulo 3

#### **La alta dirección política del Complejo Industrial Sahagún, 1959-1970. Nuevos directivos, nuevas políticas, nuevas alianzas**

El presente capítulo analiza el periodo comprendido entre 1959 y 1970, caracterizado por la incorporación a Diesel Nacional de un grupo directivo perteneciente a las filas políticas, encabezado por Víctor Manuel Villaseñor y Martínez de Arredondo (1903-1981), encargado de la dirección de la empresa y del Combinado Industrial Sahagún en su conjunto durante dicho período. Este nuevo grupo de directivos provenían de diversos círculos políticos y de la administración pública, principalmente de las diversas secretarías de Estado.

Para el análisis de estos cuadros directivos, se tomó la propuesta de análisis del historiador chileno Guillermo Guajardo Soto, en el artículo escrito para la *Revista de Administración Pública*, titulado “La alta dirección de las empresas públicas mexicanas durante el proteccionismo: jerarquía, tecnología y mercado. 1950-1980”.<sup>155</sup>

La propuesta de Guajardo se adapta a los objetivos de la presente investigación, sobre todo en los aspectos de política pública y la tecnología, además del análisis de los cuadros directivos. Particularmente cuando expone que “si son escasos los estudios sobre la historia del sector estatal y sus organismos, la carencia es casi total en el conocimiento detallado de cómo se integraron los elencos directivos, cuál fue su aprendizaje en los mercados de bienes y servicios, además de la historia financiera, tecnológica y laboral.” Existe una coincidencia entre sus principales puntos, en particular: 1) el desarrollo de las capacidades de producción, investigación e innovación; 2) la interacción con el mercado y 3) las relaciones con el aparato político.<sup>156</sup>

En ese sentido, en este capítulo, se tomarán los tres elementos analíticos propuestos por Guajardo: principalmente los que se refieren a investigación e innovación; relaciones de estos directivos con el aparato político y, por supuesto, de las directrices y políticas

---

<sup>155</sup>Guillermo Guajardo Soto, “La alta dirección de las empresas públicas mexicanas durante el proteccionismo: jerarquía, tecnología y mercado. 1950-1980”, en *Revista de Administración Pública*, México, mayo-agosto de 2014, vol. XLIX, núm. 2, pp. 15-45.

<sup>156</sup> *Ibid.*, p. 16.

seguidas por estos altos ejecutivos de extracción política, mientras estuvieron al frente de las empresas públicas de Sahagún

¿Por qué es importante poner énfasis en estos directivos para la presente investigación y, en buena medida para el entendimiento del sector público o paraestatal del siglo pasado? Roderic Ai Camp sugiere una respuesta a este cuestionamiento que parece del todo apropiada. Si se entienden a estos grupos directivos como parte de una élite política y, por lo tanto, como una élite de poder, entonces su análisis se vuelve fundamental a propósito de que a diferencia de las masas “las élites tienen mayor oportunidad y capacidad que el público para influir en el tipo de gobierno que tendrá un país” o, en este caso, en las políticas públicas y la dirección de una empresa estatal. Así pues, “el liderazgo adquiere aún mayor relevancia en aquellas sociedades dónde las características institucionales y de organización son débiles.”<sup>157</sup>

Guajardo complementa esa idea y la ejemplifica, al señalar que:

Estos gerentes y directores contaron con un margen de maniobra dado no por la eficacia de la organización que dirigían, sino por el poder político otorgado por el presidente de la República, que les permitía remover obstáculos y crear nuevas capacidades. En algunos momentos tomaron distancia de los criterios de la administración central para sintonizarse con las realidades de mercado, pero dependían de los controles y criterios normativos para ejercer sus presupuestos, inversiones y contratos, restándoles maniobra económica a su misión y conducción.<sup>158</sup>

Además del poder político, buena parte de estos directivos fundamentó sus acciones con base en una ideología dominada, según Guajardo, “por ideas anti-empresariales y antiimperialistas, acompañadas en algunas ocasiones de nacionalismo autárquico y reactivo, con una noción de mexicanizar para ejercer soberanía”. Por lo anterior, el autor argumenta que los altos ejecutivos eran valorados más por sus atributos políticos que técnicos.<sup>159</sup> En muchos de estos casos, la premisa se cumplió al pie de la letra; mientras que en otros, hubo matices importantes al respecto.

En el caso de DINA, algunos de los puntos anteriores se cumplieron y otros no del todo. De los directores del periodo 1951-1978, todos fueron personajes políticos de gran

---

<sup>157</sup> Roderic Ai Camp, *Las élites del poder en México*, México, Siglo XXI, 2006, p. 14.

<sup>158</sup> Guajardo, *op. cit.*, p. 17.

<sup>159</sup> *Loc. cit.*

relevancia en la época, lo que comprueba el argumento de Guajardo. Además, según se verá en este capítulo, pese al margen de maniobra otorgado por el Ejecutivo, los controles y criterios normativos de las instituciones de las que dependía DINA, como las secretarías de Hacienda, Patrimonio Nacional, Industria y Comercio, además de Nacional Financiera o el Banco de México, mermaban el accionar de los directivos.

Por lo que atañe a este capítulo, respecto a la gestión de Víctor Manuel Villaseñor, éste fue un ejemplo claro del directivo-político y, a juicio del autor, el más influyente e importante de ellos.

La distinción de Villaseñor sobre sus colegas, se fundamenta en diversas razones. En primer lugar, fue el único que dejó testimonio de su paso por la empresa y las políticas que implementó en esos 11 años, en su obra *Memorias de un hombre de izquierda*; en segundo lugar, fue en su gestión en la que se llevaron a cabo los contratos de asistencia tecnológica que definieron las alianzas de la empresa prácticamente hasta su privatización; finalmente, la dirección de Villaseñor fue llamativa debido a que, para el caso particular de DINA, fue el único periodo en la vida de la empresa en el que reportó utilidades; fuera de esa administración, todo fueron números rojos.

En ese sentido, las memorias de Villaseñor son una fuente primaria de gran valor, sin que eso signifique dejar de lado otras fuentes, pues sería arriesgado tomar como única verdad su testimonio el cual, por supuesto, tiene una visión positiva de su gestión. Con las fuentes complementarias, algunos testimonios del directivo se corroboran y otros son refutados, lo que permite una visión más amplia del periodo y la gestión de este personaje.

### **3.1 La administración de Víctor Manuel Villaseñor, 1959-1970**

Víctor Manuel Villaseñor, eje fundamental del presente capítulo, tenía una cepa política distinguida. Según él mismo cuenta en sus memorias, por parte de su familia materna, era descendiente de personajes combatientes de la Guerra de Independencia, fundadores de ciudades como la de Puerto Progreso, en Yucatán, hasta juaristas combatientes en la Guerra de Reforma, y políticos porfiristas. En esta generación estaba su abuelo, con los cargos de

senador y en ocasiones ministro de la Suprema Corte de Justicia de la Nación. Fue una de sus seis hijos, Concepción, la madre de Villaseñor.<sup>160</sup>

Por el lado paterno, Villaseñor reconoce ascendencia más humilde. Nieto del propietario de una tienda de ropa, e hijo de un ingeniero de minas, la parte paterna no tenía las credenciales políticas equivalentes a las maternas. No obstante, por medio de la relación de su padre con Concepción, su madre, éste obtuvo una diputación y posteriormente, Díaz lo nombró Inspector General del Petróleo. Debido a que el puesto no era para su perfil, pronto buscó la forma de regresar a la Cámara de Diputados para obtener nuevamente su curul.<sup>161</sup> Con la carrera de abogado, tuvo una gran trayectoria política que lo llevó a diversos enfrentamientos con la élite gobernante de México durante la primera mitad del siglo XX.

### **3.1.1 Primera parte. La prolongada reestructuración, 1959-1965**

Aunque la dirección general de las empresas fue adjudicada al licenciado Víctor Manuel Villaseñor en marzo de 1959, informalmente la fecha decisiva fue el 1 de diciembre de 1958. Ese día Villaseñor, que hasta ese momento había tenido una brillante gestión al frente de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (CONCARRIL), decidió hacer llegar su renuncia al nuevo presidente de la República, el licenciado Adolfo López Mateos. Cuando entregó el texto de su dimisión al recién investido Secretario de Hacienda, Antonio Ortiz Mena, éste le comunicó a Villaseñor la opinión de López Mateos sobre su gestión al frente de la Constructora, por lo que le pidió seguir en el cargo y que se preparara para “asumir responsabilidades de mayor fuste y cuantía”.<sup>162</sup>

Fue en la primera semana de marzo de 1959 cuando el titular de la recién creada Secretaría de Patrimonio Nacional, licenciado Eduardo Bustamante, le comunicó la designación como director general de Diesel Nacional determinada por López Mateos. Villaseñor aceptó y se lo comunicó a su maestro y amigo, Narciso Bassols, en los siguientes términos:

---

<sup>160</sup> Villaseñor, *op. cit.*, pp. 53 y 54.

<sup>161</sup> *Ibid.*, pp. 54 y 55.

<sup>162</sup> *Ibid.*, p. 241.

Maestro, ya me cayó el elefante blanco. [...] Riéndose expreso: “Vaya que es usted optimista, compañero. Va usted a manejar no un elefante blanco, sino uno muy negro, peludo y canceroso. Proceda, pues, primero, a extirparle el cáncer, rápelo y píntelo después, y sólo hasta entonces tendrá a su cuidado un elefante blanco. Lo compadezco, pero... buena suerte.”<sup>163</sup>

Las palabras de Bassols no estaban para nada fuera de tono, la empresa se hallaba en números rojos, sus productos no tuvieron buena aceptación en el mercado nacional y la asistencia de FIAT se había convertido en dependencia.

### **3.1.2 Diversificación de alianzas tecnológicas y política de sustitución de importaciones: el primer decreto automotriz de 1962**

Ante tal situación, Villaseñor creó un Comité Organizador integrado por dos de sus más cercanos colaboradores en CONCARRIL: el economista Carlos Seyde y el C.P.T. (Contador Público Titulado), Evelio Villarroel; el ingeniero Álvaro de Murga, quedó como responsable de los problemas técnicos y de producción en la planta de Sahagún, en razón de la rehabilitación que logró en la empresa de Atentique, de la que fue gerente.<sup>164</sup>

Dicho Comité se dio a la tarea de analizar la situación de DINA. Entre las situaciones que reportó el informe técnico, fue que las quinientas máquinas de diversos tipos con las que contaba DINA para efectuar el “maquinado” de las piezas de forja y fundición que forman parte de los elementos mecánicos del vehículo, incluyendo el motor, eran de una excelente calidad; a pesar de eso, la empresa únicamente se dedicaba a labores de mero ensamble y distribución de las unidades FIAT, tanto de los coches modelos 1100 y 1400, como de los camiones diesel de carga y pasaje. Como ya se mencionó en el capítulo

---

<sup>163</sup> *Ibid.*, p. 242.

<sup>164</sup> *Loc. cit.* Sobre la Compañía Papelera de Atentique, aunque existe poca información, se sabe que fue creada el 7 de diciembre de 1941, a iniciativa de un militar alemán y con capital de inversionistas locales. Se le otorgó una concesión para la explotación por 50 años de un millón ochenta mil hectáreas de explotación libre en los bosques del sur de Jalisco, proporcional al 1.7% de los bosques nacionales. La producción se enfocó en celulosas químicas, pastas mecánicas, papel, fibras sintéticas y diversos materiales plásticos. Con una redacción poco clara, José G. Vargas Hernández, en su artículo “Decrecimiento del pueblo corporativo Atentique y su declinación económica y ambiental”, señala que la empresa comenzó a tener tintes monopólicos, dado que fijó precios a los productores forestales locales y canceló la posibilidad a éstos de vender sus productos en el mercado abierto. Quizá debido a ello, Vargas indica que el Gobierno Federal realizó una expropiación parcial, probablemente en la década de 1950. Quizá fue en ese momento cuando Álvaro de Murga se integró a la empresa y logró su rehabilitación. *Vid.* José G. Vargas Hernández, “Decrecimiento del pueblo corporativo Atentique y su declinación económica y ambiental”, en *Ponto urbe. Revista do núcleo de antropología urbana da USP*, [en línea], número 8, 2011, disponible en [Ponto urbe, https://journals.openedition.org/pontourbe/1973](https://journals.openedition.org/pontourbe/1973), consultado el 29 de mayo de 2018.

anterior, uno de los problemas principales fue el motor diesel FIAT 682, demasiado pesado y con poca potencia de carga o arrastre. El meollo del asunto radicó en que se usó un mismo motor para los tres camiones producidos: el camión mediano 682 N (6-8 toneladas de carga); el autobús 682 RN y el tractocamión 682 T (más de 12 toneladas de carga).

Finalmente, se detectó un grave problema en la asistencia técnica, relacionado con una amplia mayoría de técnicos italianos (sesenta), sobre una minoría de siete ingenieros mexicanos; incluso existía una cierta segregación contra los mexicanos. Por ejemplo, existía un comedor especial con cocina italiana para los extranjeros.<sup>165</sup> Ante tal situación, en el informe al Consejo de Administración de DINA, Villaseñor se expresó en los siguientes términos:

Considerando objetivamente la situación, 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 la 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.

La dirección de DINA nunca estableció un programa debidamente estructurado que permitiese siquiera una mínima supervisión de los resultados de dicha asesoría. Asimismo, se siguió una política de sueldos sumamente reducidos para con los ingenieros y mecánicos de nacionalidad mexicana, lo que ha ocasionado constantes deserciones. La asesoría FIAT aceptó semejante situación, no habiéndola objetado nunca, ni habiendo formulado ningún plan de organización al respecto. Se llegó a la situación absurda de que ningún técnico mexicano se hubiese trasladado a Turín para recibir el adiestramiento que es de rigor en estos casos.<sup>166</sup>

Tal como lo describió Bassols, el elefante no era blanco sino negro, y había que sanearlo desde sus entrañas, si es que se quería sacar adelante. En esas condiciones, Villaseñor se entrevistó con el Presidente de la República, consciente de la influencia extraordinaria de la figura presidencial en el desarrollo del país,<sup>167</sup> para informarle de los graves problemas que enfrentaba DINA y pidió un lapso de seis meses para analizar, junto con su grupo de trabajo y con base en diversos estudios, si era capaz de lograr la rehabilitación de la empresa, o de lo contrario, presentaría su renuncia.

---

<sup>165</sup> Villaseñor, *op. cit.*, pp. 243 y 244.

<sup>166</sup> *Ibid.*, p. 244.

<sup>167</sup> Ai Camp, *op. cit.*, p. 15.

La respuesta del primer mandatario fue positiva y, en esa misma entrevista, Villaseñor aprovechó para sugerir e impulsar, en calidad de director general de DINA, una legislación automotriz con el fin de apoyar desde el Gobierno, la rehabilitación de la empresa. Cabe destacar el enorme interés que López Mateos tenía en DINA y en la industria automotriz en general. A continuación la propuesta de Villaseñor:

Expuse, en fin, al Presidente mi criterio de que sería imposible encontrar alguna solución definitiva para DINA, en tanto no se legislara –y cuanto antes mejor– en materia de la industria automotriz, a fin de obligar a todas las empresas del ramo a pasar del mero ensamble de sus respectivas marcas de automóviles y camiones, a un grado importante de fabricación de motor y componentes mecánicos ya que de otra manera Diesel Nacional, cualquiera que fuese el vehículo que fabricase, quedaría en condiciones de insuperable inferioridad competitiva al entrar a los procesos de fabricación, en tanto las demás empresas limitasen su actividad sólo al ensamble [...]  
[...] Quedé convencido de que el Presidente se había compenetrado de los problemas en juego y [...] me hizo saber que ya había pensado en la necesidad de imponer medidas para lograr una superación en cuanto a las actividades de mero ensamble de vehículos que desarrollaban las compañías automotrices en México.<sup>168</sup>

Lo anterior da pie para tomar dos de los enfoques prevalecientes en la historia de las empresas, y que enriquecen el planteamiento de Guajardo. Estos son propuestos por Priscila Connolly: el primero, consiste en analizar el impacto de las políticas gubernamentales en el desarrollo de las empresas; el segundo, observa la influencia de éstas en la determinación de las políticas. Según Connolly, el segundo de ellos ha tenido más peso en la historiografía de las empresas. No obstante, la selección de uno u otro depende, de acuerdo a la autora, del grado de privatización o estatización en cada país, y en cada sector estudiado, de las obras y servicios públicos.<sup>169</sup>

El primer enfoque tiene su origen, según Pierre Lascoumes y Patrick Le Galès en la ciencia política. Tiene como características principales dar un papel preeminente al Estado, a los gobernantes, a las élites en la organización y la conducción de la sociedad; privilegia una visión racional y jerárquica. Son razonamientos conducidos *top down* (por o desde arriba), se focalizan sobre las decisiones centrales y sus efectos. El segundo de ellos, fue

---

<sup>168</sup> Villaseñor, *op. cit.*, p. 247.

<sup>169</sup> Sandra Kuntz y Priscilla Connolly (coords.), *Ferrocarriles y obras públicas*, México, Instituto Mora/El Colegio de Michoacán/El Colegio de México/Instituto de Investigaciones Históricas-UNAM, 1999, pp. 143 y 144.

desarrollado por los sociólogos y se enfoca sobre todo a los actores en situación, a sus intercambios y a los mecanismos de coordinación. Esta perspectiva privilegia los razonamientos *bottom up* (desde abajo) y toma en cuenta organizaciones, grupos de interés, actores individuales y colectivos.<sup>170</sup>

Para el caso de DINA, ambos enfoques resultan adecuados. La empresa surge como parte de una política gubernamental específica, desde arriba; sin embargo, ya en funciones y en sus relaciones con el mercado (según la propuesta de Guajardo), la empresa comienza a influir en la política gubernamental, en este caso en el sector automotriz, como se observa que lo hizo mediante la intervención de su director general.

Con esa intervención de Villaseñor ante López Mateos, puede distinguirse la influencia de la empresa en la política pública. A causa de lo anterior, resulta necesario observar la relación ida y vuelta de la empresa en la política pública. En primer lugar, se sugirió una legislación que apoyara a la empresa y a la mexicanización de la industria automotriz, para que, enseguida esa legislación emanara desde arriba para volver a impactar en el desarrollo de la empresa y del sector en general.

Durante los seis meses que Villaseñor pidió de gracia para sopesar la situación, se dio a la tarea de llevar a cabo los estudios correspondientes para analizar las posibilidades de rehabilitación de DINA. Entre las acciones inmediatas que impuso el nuevo director, se cuentan la reducción del precio del automóvil FIAT 1100, de treinta mil seiscientos pesos hasta veintidós mil quinientos pesos; la realización de un viaje a Turín para explicar ante la plana mayor de la FIAT los problemas con la asistencia técnica y la exigencia de un nuevo contrato, para pasar del mero ensamble y distribución de vehículos a la fabricación de los componentes automotrices; en el mismo viaje, aprovechó para entrevistarse con directivos de otras marcas europeas ante la poca disposición de FIAT de acceder a sus peticiones, entre ellas se pueden citar: Volkswagen de Alemania, Austin y Hillman de Inglaterra y la Régie Nationale des Usines Renault, de Francia.<sup>171</sup>

---

<sup>170</sup> Pierre Lascoumes y Patrick Le Galès, *Sociología de la acción pública*, 2ª ed., México, El Colegio de México/Centro de Estudios Demográficos, Urbanos y Ambientales, 2014, p. 21.

<sup>171</sup> Villaseñor, *op. cit.*, pp. 247-249.

Aunado a lo anterior, en esos meses sucedieron diversas situaciones que finalmente determinarían el curso de DINA. Por ejemplo, hubo un intento de compra de Diesel Nacional por parte de la Ford Motor Company, por iniciativa del propio Henry Ford II. En consecuencia, Villaseñor pidió cuentas al secretario de Hacienda Antonio Ortiz Mena, quién sorprendido ante tal noticia, se apresuró a negar la transacción en un comunicado de prensa, el cual enfatizó la idea con las siguientes palabras: “Pueden ustedes afirmar que la DINA no se vende, ni se arrienda, ni se presta. Es Gobierno Federal y seguirá siendo Gobierno Federal.”<sup>172</sup>

Antes de terminar el plazo solicitado, Villaseñor recurrió a una vieja fórmula que había dado excelentes resultados en CONCARRIL: contrató a tres ingenieros estadounidenses jubilados de las empresas Ford Motor Company, International Harvester y Chrysler. Junto con ellos, otro grupo de investigadores mexicanos encabezados por el economista Alonso Aguilar Monteverde<sup>173</sup> se dieron a la tarea de llevar a cabo los estudios técnicos y de mercado necesarios para definir el rumbo de la empresa.

Los resultados arrojaron que la planta fue diseñada, construida y equipada con una gran variedad de máquinas para fabricar un camión pesado (con capacidad de carga superior a doce toneladas). Esta fabricación incluía el maquinado del motor y de los principales grupos mecánicos: transmisión, dirección, eje trasero y delantero, ensamble de cabina y bastidor. La capacidad de producción de la planta, según los ingenieros extranjeros, era de más de mil quinientos camiones pesados.

---

<sup>172</sup> *Ibid.*, p. 252.

<sup>173</sup> Al revisar un poco sobre este personaje, se pudo constatar que fue uno de los economistas universitarios más reconocidos del siglo XX. Gran luchador y miembro de diversos movimientos y organizaciones sociales, fue compañero de lucha de personajes como Narciso Bassols, Víctor Manuel Villaseñor, Emilio Krieger, Jesús Reyes Heróles y Luis Echeverría, entre otros. Los estudios elaborados por Aguilar a los que hace referencia Villaseñor son: “El mercado nacional de camiones de carga y pasajeros”, México, Diesel Nacional, 1959 y “El mercado nacional de motores diesel, de 100 HP a 335 HP”, México, Diesel Nacional, 1960. *Vid.* Josefina Morales, Isaac Palacios e Irma Portos (comps.), *Antología de Alonso Aguilar Monteverde. Temas de economía política*, México, Universidad Nacional Autónoma de México/Instituto de Investigaciones Económicas/Editorial Nuestro Tiempo, 1998, t.1, *Cfr.* Irma Portos Pérez, “Alonso Aguilar Monteverde: Compromiso con los grandes problemas nacionales” en María Eugenia Romero Sotelo, Leonor Ludlow y Juan Pablo Arroyo (coords.), *El legado intelectual de los economistas mexicanos*, México, Universidad Nacional Autónoma de México/Facultad de Economía/Instituto de Investigaciones Históricas, 2014, pp. 613-634; Gastón Martínez Rivera, “Alonso Aguilar, una vida de lucha por una patria unida, libre y soberana”, en *Siempre!*, 29 de septiembre de 2012, [en línea], disponible en: <http://www.siempre.mx/2012/12/alonso-aguilar-una-vida-de-lucha-por-una-patria-unida-libre-y-soberana/>, 1 de marzo de 2018.

Como la demanda efectiva de esos camiones no llegaba ni a la tercera parte de esa cantidad, los ingenieros dieron una segunda opción, representada por la producción de un camión mediano (de seis a ocho toneladas de carga), que permitiría el mayor aprovechamiento de la maquinaria instalada en la planta (84.7% de su capacidad). El estudio de mercado definió el rumbo, el camión mediano cumplía con la demanda y fue éste el que salvó a la empresa de la ruina.

Paradójicamente y contra las bases mismas del proyecto DINA, en México y el resto del mundo –a excepción de algunos países de Europa– los vehículos con motor a diesel prácticamente no se utilizaban. Villaseñor argumentaba que en nuestro país, las compañías que producían camiones medianos (Ford, General Motors, Chrysler e International Harvester), los dotaron con un motor de gasolina.<sup>174</sup> El proyecto de fabricación de camiones medianos con motor a diesel, como bien argumentaron en su momento Gonzalo Robles y Villaseñor, careció totalmente de todos los estudios necesarios para llevarse a cabo. Prácticamente fue un proyecto experimental, no sólo en México sino a nivel hemisférico, carente de bases sólidas que sustentaran su conveniencia.

Así lo comprueba la tesis de 1963 titulada *La mexicanización de la industria automotriz. “Caso Diesel Nacional, S.A.”*, del economista de la UNAM, Constantino Martínez Tamayo.<sup>175</sup> Este autor pudo hacer su estudio desde el interior de la planta y gracias a su experiencia en DINA, pudo analizar los procesos de producción y coincidió con las descripciones de Villaseñor.

Respecto a los motores diesel, Martínez Tamayo expuso que, cuando se tomó la decisión de producir el camión mediano, bajo la administración de Villaseñor, finalmente fue elaborado el estudio pertinente, omitido una década atrás, y se tomó en cuenta a Petróleos Mexicanos (PEMEX), por ser el organismo encargado de proveer el combustible, para saber su dictamen respecto a la utilización del diesel y su capacidad de producción. La respuesta de la petrolera puede resumirse en las siguientes líneas:

---

<sup>174</sup> Villaseñor, *op. cit.*, p. 259.

<sup>175</sup> Petróleos Mexicanos, *Notas sobre la utilización de combustible diesel en motores para autobuses y en camiones*, México, 1960 *Apud.* Constantino Martínez Tamayo, *La mexicanización de la industria automotriz. “Caso: Diesel Nacional, S.A.”*, Tesis de Licenciatura en Economía, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de Economía, 1963.

[...] El motor de gasolina emite a la atmósfera más hidrocarburos que el motor diesel [...] Las máquinas diesel no generan olefinas en su combustión y no producen prácticamente monóxido de carbono. La combustión del diesel en los motores no tiene que emitir necesariamente humo [...] el motor diesel consume aproximadamente 0.65 litros de combustible por cada litro que consume un motor de gasolina para realizar un trabajo equivalente, y, además, el motor diesel tiene una duración casi doble que el de gasolina. De manera que, aunque el precio del combustible diesel llegara a ser igual al de la Super Mexolina [un tipo de gasolina que se consumía en México], el incentivo económico es más que suficiente para que valga la pena de pagar el sobreprecio de un motor diesel sobre otro de gasolina que tenga la misma potencia. Y si el precio del combustible diesel es inferior, como acontece en México actualmente, entonces los beneficios aumentan. PEMEX podrá producir en todo tiempo suficiente combustible diesel para cubrir la demanda, pero con costos de producción crecientes que necesariamente tendrán como consecuencia un aumento en su precio hasta equipararse con el precio normal en el resto del mundo.<sup>176</sup>

Aunque ni siquiera en Estados Unidos se producían en serie camiones medianos con motor a diesel, el director de DINA vislumbró un posible cambio. General Motors Company (GMC) acababa de lanzar al mercado su motor a diesel de 130 caballos de fuerza. De igual forma, la empresa estadounidense Cummins Engine Corporation, tenía en estudio la fabricación de un motor de 140 caballos de fuerza. Ambos motores resultaban perfectamente adecuados para el camión mediano.<sup>177</sup>

Con las directrices bien establecidas, lo único que faltaba era saber qué marca sería la más apropiada para producir el nuevo camión. Villaseñor entendió que la elección tendría que tomarse con prudencia y que quizá llevaría algunos años elegir la mejor opción. Asimismo, se dio cuenta que en Estados Unidos los motores y una gran proporción de las partes y conjuntos mecánicos eran producidos por múltiples empresas especializadas, a las que las grandes marcas fabricantes les compraban su tecnología para la fabricación de camiones pesados y autobuses interurbanos. Las marcas que llevaban a cabo esa estrategia eran, para el caso de los autobuses, la Fitzjohn Co. y la Flxible Co. (ambas utilizaban el motor diesel GMC de 240 caballos de fuerza; en cuanto a los camiones pesados, destacaban International Harvester, White y Diamond T, las tres con motor Cummins de 290 caballos de fuerza.<sup>178</sup>

---

<sup>176</sup> *Ibid.*, pp. 136 y 137.

<sup>177</sup> Villaseñor, *op. cit.*, pp. 259 y 260.

<sup>178</sup> *Ibid.*, p. 260.

Como consecuencia de lo anterior, Villaseñor envió una comisión integrada por el licenciado Carlos Seyde, también miembro del Comité Organizador y dos de los ingenieros estadounidenses contratados como asesores, para entrevistarse con los altos funcionarios de las empresas fabricantes de motores y grupos mecánicos. El primer grupo de entrevistas se llevó a cabo principalmente con las marcas de motores y conjuntos mecánicos: Cummins Engine, GMC, Ross Gear, Spicer, Eaton Manufacturing, Rockwell Standard y Dana Corporation; el segundo se realizó para el caso de los camiones pesados y autobuses, las marcas seleccionadas fueron Diamond T y Flxible respectivamente.

La intención de las entrevistas, para el caso de los grupos mecánicos, era la de establecer contratos de compra de sus productos por DINA, a los mismos precios que regían en el mercado estadounidense, así como concertar acuerdos de licencia para la fabricación en la paraestatal de algunas piezas y de asistencia técnica; todas aceptaron, excepto GMC. Del segundo grupo, referente a los camiones y autobuses, se buscó lo mismo, aunado a la intención de compra de los diseños de ambos vehículos.<sup>179</sup>

Con los elementos dispuestos para la rehabilitación, Villaseñor se entrevistó nuevamente con López Mateos para aceptar la responsabilidad como director de DINA, puesto que se habían cumplido los seis meses de plazo. En ese encuentro, según relata Villaseñor, el Presidente “me hizo saber que en breve se procedería a estudiar un proyecto para lograr que las plantas de camiones y automóviles establecidas en México pasaran del mero ensamble de sus vehículos a actividades de fabricación.”<sup>180</sup> Con estas palabras, nuevamente se corrobora la influencia de DINA en lo que, en poco tiempo, se convertiría en el Primer Decreto Automotriz de México: el de 1962.

Entre septiembre y diciembre de 1959 el destino de la empresa se terminó de configurar. En octubre, el presidente de la FIAT Vittorio Valletta notificó a Villaseñor sobre la cancelación total y definitiva del contrato con DINA. De igual forma, Volkswagen, Hillman y Austin rechazaron la propuesta de asociación con Diesel Nacional. La única que accedió a las exigencias del nuevo director de DINA, fue la empresa Renault, cuya propuesta fue analizada por una comisión integrada por Hugo Margáin, José Hernández

---

<sup>179</sup> *Ibid.*, p. 261.

<sup>180</sup> *Ibid.*, p. 262.

Delgado y Juan Manuel Ramírez Caraza, que en su dictamen, dio a conocer al Consejo de Administración el 21 de diciembre de 1959 las siguientes conclusiones:

Consideramos que el contrato propuesto por la Renault presenta aspectos altamente positivos. El precio de venta que se establece para el Dauphine y que asciende a 857.64 dólares [10,720.5 pesos de la época]<sup>181</sup> en la serie CKD (completamente desarmada) incluyendo embalaje y fletes hasta Veracruz, permite una reducción del precio a que este vehículo se vende en la actualidad en México... También estimamos como sumamente favorable el crédito de dos años, plazo que se ha obtenido de la Renault, con una tasa de interés de hasta 6.1% anual. Puede decirse que contando con un crédito de esta naturaleza, el problema del financiamiento de la empresa la venta de los vehículos quedará íntegramente resuelto. Por último, con respecto al propósito de lograr el mayor grado posible de utilización de partes nacionales en la construcción de los vehículos, la Renault se manifiesta en su proyecto de contrato plenamente de acuerdo con tal objetivo y en dicho contrato establece un programa tendiente a alcanzar la meta. Nos parece de máxima importancia el hecho de que la Renault haya presentado la descomposición total de los precios correspondientes a las partes que integran la unidad, lo cual no se había logrado obtener hasta ahora en México, a pesar de que esa descomposición de precios constituye la única base posible para la formulación de un programa de mexicanización.

Un mes antes, el 11 de noviembre, López Mateos le dio el cargo total de Sahagún a Villaseñor, al conferirle la Dirección General de Toyoda de México S.A., que posteriormente se convertiría en Siderúrgica Nacional (SIDENA).<sup>182</sup> Es importante mencionar este hecho, pues al mando de Villaseñor como director de las tres empresas, el Complejo Sahagún se orientó al sector automotriz con DINA a la cabeza.

Finalmente, el 15 de enero de 1960, veinticuatro horas después de redactado el convenio que dio fin a las relaciones contractuales entre DINA y FIAT, fue suscrito el contrato con la Régie Nationale des Usines Renault. Las características principales de este contrato eran las siguientes:

- a) Licencia exclusiva para la fabricación del automóvil Dauphine modelo R-1090
- b) Asistencia técnica, así como todos los planos y documentos necesarios para la producción

---

<sup>181</sup> Banco de México, <http://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?sector=6&idCuadro=CF373&accion=consultarCuadro&locale=es>, consultado el 3 de junio de 2018; Marco Antonio Gómez Lovera, "Así se ha movido el tipo de cambio desde 1958", *DINERO EN IMAGEN* [en línea], 21 de agosto de 2015, disponible en Dinero en Imagen, <https://www.dineroenimagen.com/2015-08-21/60388>, consultado el 3 de junio de 2018.

<sup>182</sup> *Ibid.*, p. 262-263.

- c) Mexicanización. El ritmo de incorporación de elementos obtenidos en México (mano de obra, piezas, órganos, etc.) en relación al precio puesto en fábrica de la serie CKD, queda fijado como sigue:

Hasta 25% en el curso de los primeros 20 meses a partir de la fecha inicial del contrato

Hasta 35% en el curso de 32 meses, contados también a partir de la firma del contrato

De acuerdo con los proyectos existentes, DINA podrá mexicanizar el 50% restante en un plazo de tres años, contados a partir de la terminación del límite establecido para la mexicanización del 50%.<sup>183</sup>

De igual forma, los permisos para la firma de los contratos de fabricación del camión pesado y del autobús interurbano, así como de los grupos mecánicos, fueron aprobados en la sesión del Consejo del 20 de abril de 1960.

En consecuencia, los contratos fueron signados. El primero de ellos se firmó con la empresa estadounidense The Flexible Co. de Loudonville, Ohio, EEUU el 30 de mayo de 1960, e incluyó como puntos fundamentales:

- a) Licencia de fabricación exclusiva del autobús Hi-Level modelo No. 2362DD1 para 41 pasajeros
- b) Asistencia técnica completa
- c) Ayudar a DINA a producir autobuses de calidad a la brevedad posible<sup>184</sup>

Respecto al punto b, la tesis de Echeverría *et al.*, contiene un valioso testimonio sobre la realidad del proceso de asistencia tecnológica para el caso particular del autobús, que inició desde 1961, en un proceso vertiginoso y que desde el principio tuvo un alto contenido de integración nacional, debido a la producción de la carrocería por parte de la CONCARRIL. Según la descripción, este procedimiento fue más artesanal que formal, de acuerdo con las palabras de un trabajador entrevistado; además de que tropezó con algunas vicisitudes difíciles de visualizar. A continuación, el testimonio:

Después fue la lucha de levantar a Dina con el autobús. Para esto nos mandaron a un grupo de Ingenieros y Técnicos a Lodunwig, allí carecíamos de diseños, de información, unos compañeros apuntaban en libretas, yo me traje esquemas, yo había aprendido a dibujar a escala con los italianos y eso me ayudó mucho. Conforme veía trabajar al obrero, yo dibujaba las piezas y el detalle de como se ensamblaban, dibujé todo y así armamos el primer camión. Fuimos allá 21 personas, de los que fuimos, pocos hablaban inglés y a la falta de idioma fue la vista la que nos ayudó, así escrito, dibujando. Cada persona su sistema. La primera vez estuvimos un mes, regresamos pero el trabajo apenas había

---

<sup>183</sup> Martínez Tamayo, *op. cit.*, pp. 71 y 72.

<sup>184</sup> *Ibid.*, p. 125.

empezado. Entonces el Ing. García Ruiz, ya gerente, con el Ing. Seyde, se dieron cuenta que faltaba bastante y me mandaron con un grupo de nueve por seis meses y logramos traer toda la información. El primer autobús se armó en unos 25 días. Cuando llegaron los asesores, los 25 americanos ya casi estaban terminando el autobús, tenía aire acondicionado y como a los cuatro o cinco días que habían llegado arrancaba la primera unidad... todo era de importación, no había nada mexicano. La primera unidad fue para Omnibús de México (*sic.*), había el temor de arrancarlo, de que no jalara por la instalación eléctrica, pues no sabíamos. Aquí habían trabajado el RN (autobús italiano) pero se encarrozaba fuera de Dina, esto ya era una cosa muy seria. A mí me tocaba ser jefe de una parte de ensamble, Carmelo Ortega de otra y así.

Después llegó el otro cliente, así el Tres Estrellas de Oro de Guadalajara, y luego el ADO que aquí nació porque el modelo que trajimos fue el 311 y de allí nació el 352, el ADO ya llevó muchas innovaciones aquí en Dina, era “Jorobado” pero ya con motor Cummins y el 311 llevaba motor General Motors de seis en línea y el otro ya de acuerdo para la ruta del ADO... que es una línea que viaja mucho por el sureste, el carro se diseñó con más potencia para eso se le montó el motor Cummins, esto fue por 1961. Rápido llegaron los del ADO para hacer el contrato, primero por 100 unidades, después otras 50 y así fueron aumentando. Fue un problema muy serio pues eran muy exigentes. Aquí teníamos gentes de ellos observando y dando indicaciones y nosotros pues haciendo lo mejor pues de allí dependía que levantáramos Dina, por eso el Ing. García Ruiz hizo un libro. Hubo bastantes problemas y yo colaboré bastante, el Ing. García Ruiz estaba allí también, tres o cuatro de la mañana pegando linóleum, todos teníamos que trabajar. Aquí estaba la línea (en la actual línea de montaje de camiones) camiones no se hacían y ya se empezaba el automóvil Renault.<sup>185</sup>

Enseguida, el 1 de octubre de 1960 se firmó el contrato de licencia de fabricación para el camión pesado, con la empresa estadounidense Diamond-T Motor Truck Company de Chicago Illinois, EE.UU. Cabe resaltar que este modelo, según la información de Martínez Tamayo, estaba muy acreditado en México. Los términos más importantes del contrato pueden resumirse en los siguientes puntos:

- a) Diamond-T otorga a DINA el derecho y la licencia exclusiva para fabricar, usar y vender camiones y partes de los modelos 921 DBN y sus variantes
- b) Diamond-T proporcionará a DINA planos originales de producción y ensamble, catálogos y la asistencia técnica necesaria
- c) Diamond-T acepta que desde el pedido inicial las unidades desarmadas deberán ser embarcadas sin: pintura, llantas, acumuladores, conjunto del motor, incluyendo generador, motor de arranque, bomba de combustible, filtro de combustible, ventilador y compresor de aire; regulador de voltaje; interruptor serie paralelo; mecanismo de dirección (Diamond-T suministrará la rueda y las partes del montaje); transmisión con bridas; conjunto del eje delantero con cojinetes, frenos cubos y tambores; control de dos velocidades (en el eje);

---

<sup>185</sup> Echeverría *et al.*, *op. cit.*, pp. 157-159.

conjunto del eje trasero con cojinetes, brida, frenos, cubos y tambores; flechas de cardan delanteras y traseras, juntas universales y embrague, y aquellos otros componentes o partes sobre los que se convenga por escrito.<sup>186</sup>

En cuanto a las empresas encargadas de proporcionar los conjuntos mecánicos, la selección quedó de la siguiente forma:

**Cuadro 3.1**  
**Contratos de Diesel Nacional con las empresas fabricantes de grupos mecánicos**

<b>Empresa</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Fecha de la firma del contrato</b>	<b>Objetivo del contrato</b>
Dana Corporation.	Toledo, Ohio, EE.UU.	24 de junio de 1960	Fabricar, usar y vender en México transmisiones principales y auxiliares, cajas de transferencia, juntas universales y bastidores.
Rockwell Standard Corporation	Pennsylvania, EE.UU.	24 de junio de 1960	Fabricar y vender productos en México de acuerdo con los diseños, conocimientos técnicos de ingeniería y fabricación (conjuntos de ejes, frenos y transmisiones completas)
Fuller Manufacturing Co.	Michigan, EE.UU.	30 de junio de 1960	Armar o fabricar, usar o vender en México, conjuntos completos o partes terminadas o sin terminar de transmisiones para vehículos
Eaton Manufacturing Co.	Cleveland, Ohio, EE.UU.	30 de julio de 1960	Fabricar o hacer fabricar conjuntos completos de ejes y sus partes para que use o venda dichos conjuntos completos del eje y sus partes en México
Shuler Axle Co.	Kentucky, EE.UU.	30 de julio de 1960	Armar o fabricar, usar o vender en México, los conjuntos de ejes desarrollados, diseñados o manufacturados por Shuler, así como beneficiarse con la experiencia de sus operarios técnicos e ingenieros

FUENTE: Constantino Martínez Tamayo, *La mexicanización de la industria automotriz. "Caso: Diesel Nacional, S.A."*, Tesis de Licenciatura en Economía, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de Economía, 1963, p. 119.

A la par de los contratos, la administración de Villaseñor se preocupó de igual forma por reestructurar los cuadros técnicos y directivos de la empresa, en un proceso que equivalentemente podríamos denominar de "mexicanización". Como ya se mencionó, en la

<sup>186</sup> Martínez Tamayo, *op. cit.*, pp. 119 y 120.

anterior administración solamente existían siete ingenieros en cargos medios frente a los sesenta asesores italianos.

Ante esa situación, en octubre de 1959, Villaseñor solicitó del director del Instituto Politécnico Nacional (IPN) y del rector de la UNAM, una lista de los mejores estudiantes que concluirían ese año su carrera profesional, focalizándose en ingenieros mecánicos y electricistas. Según este testimonio:

Veintisiete pasantes fueron escogidos de inmediato y otros treinta y cuatro, dos meses más tarde. Se incrementó el número de asesores norteamericanos y se inició un programa de adiestramiento y selección que habría de convertir a DINA en el almácigo de técnicos mexicanos en cuanto a procesos de fabricación automotriz que por aquel entonces aún no se iniciaba en nuestro país. Se sabía de ensamble, pero nada de fabricación de motores y grupos mecánicos.<sup>187</sup>

El número de técnicos estadounidenses que fueron contratados ascendió a catorce, en adición a los tres primeros, para contar con un total de diecisiete. Estos eran especialistas en diversas actividades como fabricación de engranes; ensamble de camiones y autobuses; herramental; tratamiento térmico control de calidad; planeación y presupuestos.<sup>188</sup> La vieja fórmula de CONCARRIL siguió en uso: contratación de técnicos jubilados de las más grandes empresas norteamericanas, para echar a andar nuevamente las actividades de la empresa y adiestrar a los ingenieros, técnicos y obreros mexicanos.

Con ello, Villaseñor pretendió una cierta independencia de la asesoría condicionada de una o varias marcas estadounidenses. A su vez, el número de técnicos extranjeros reveló el mayor grado de complejidad tecnocientífica de la industria automotriz sobre la de los carros de ferrocarril. Para ésta última, únicamente bastó con la contratación de un asesor norteamericano: el ingeniero Norman Shipley; para DINA fueron necesarios dieciséis más.

Estos asesores tenían como tareas principales adiestrar a los setenta jóvenes pasantes con los que ya contaba la empresa, y seleccionar de ese grupo a los de mayor capacidad. De esa selección, cincuenta y siete pasantes y mayordomos fueron enviados a quince plantas en Estados Unidos y a la Renault en Francia, según un informe citado por Villaseñor, el cual fue enviado al Consejo de Administración en octubre de 1960. Con tal

---

<sup>187</sup> Villaseñor, *op. cit.*, p. 264.

<sup>188</sup> *Ibid.*, p. 319.

de evitar repetir el mismo error de la asesoría italiana, al año siguiente, en 1961, trece de los diecisiete asesores estadounidenses fueron regresados a su país.<sup>189</sup>

Antes de continuar con el relato, vale la pena resaltar una idea que no podría dejarse de lado. De las marcas con las que fueron firmados los contratos bajo la administración de Villaseñor, dos de ellas pudieron haber sido motivadas por decisiones familiares. Para explicar lo anterior, basta destacar el hecho de que el hijo de este personaje, Víctor Manuel Villaseñor Jr., fue becado en 1957 por la embajada de Gran Bretaña para recibir estudios especializados en Londres así como adiestramiento en las empresas Renault y Cummins Engine, en Francia y Estados Unidos respectivamente.<sup>190</sup> No puede obviarse el hecho de que precisamente con esas dos empresas en las que estuvo Villaseñor jr., se dieron dos de los contactos más importantes de DINA, uno para la fabricación de autos y el otro para la de motores.

Con los contratos firmados, a la reestructuración sólo le faltaban tres pasos para finiquitarse: el primero, era la adecuación de la maquinaria para producir los nuevos vehículos; el segundo, el financiamiento para solventar los gastos de producción y, el tercero, la elección del camión mediano que absorbiera la mayor capacidad productiva de la empresa.

El primer aspecto va directamente de la mano con el segundo: para adecuar las máquinas y herramientas necesarias para la producción de los nuevos vehículos era necesario el financiamiento. A la administración de Villaseñor le tocó heredar las pérdidas y compromisos financieros de las anteriores administraciones, por lo que buena parte de lo que producía la empresa iba a parar en pagos de créditos e intereses.

Para el aspecto del financiamiento, Villaseñor pidió de las autoridades federales un “borrón y cuenta nueva” en la reestructuración financiera de DINA.<sup>191</sup> Respecto a este último punto, en el año 1965 apareció una tesis elaborada por Justino Gómez Suazo, economista de la UNAM, titulada *Plan de financiamiento para Diesel Nacional*.<sup>192</sup> Este

---

<sup>189</sup> *Ibid.*, p. 320.

<sup>190</sup> *Ibid.*, p. 230.

<sup>191</sup> *Ibid.*, p. 331.

<sup>192</sup> Justino Gómez Suazo, *Plan de financiamiento para Diesel Nacional*, Tesis de Licenciatura en Economía, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de Economía, 1965.

trabajo, recibió el apoyo económico de la empresa, aprobado por Víctor Manuel Villaseñor, Rogelio Álvarez y Amado Tovilla, estos dos últimos Director y Tesorero de DINA.

En su tesis, Gómez Suazo contó con la ventaja del acceso a los datos de la empresa, lo que la convierte en una fuente de gran importancia. En ese texto, el autor concuerda con la propuesta de Villaseñor y detalla las necesidades de financiamiento para la empresa, tanto de forma general, como para cada una de sus líneas de producción.

Es importante mencionar que para ese momento, Gómez Suazo menciona cuatro modificaciones en sus instalaciones, todas ellas relacionadas a los contratos de asistencia. En la primera, el periodo va de 1952 a mediados de 1953 y las instalaciones construidas se enfocaron en el camión FIAT 682. La segunda respondió al fracaso de los camiones y se prolongó de 1955 a 1959; tuvo como objetivo construir nuevas instalaciones para la producción de los automóviles populares FIAT 1100 y 1400. La tercera fue la cancelación del contrato con la FIAT y la firma de la nueva alianza con Renault, y se llevó a cabo únicamente en el año de 1960, con el fin de producir los coches Renault. La cuarta y última, corrió a partir de 1960 y hasta 1964, para modificar las líneas de producción de camiones, con miras a producir los autobuses Flxible y camiones pesados Diamond-T.<sup>193</sup>

Debido a la falta de capital propio, el director general solicitó créditos a Nacional Financiera y el Eximbank de Estados Unidos. Ante la negativa de ambas, Villaseñor se enfocó en solicitar mejores créditos de las empresas proveedoras de conjuntos mecánicos. Gracias a esto, se obtuvieron concesiones de créditos con las marcas estadounidenses de conjuntos mecánicos bastante favorables con plazos entre tres y cuatro años de vencimiento.<sup>194</sup>

Paralelamente, en 1961 se lanzó la convocatoria para el concurso por el camión mediano. Las marcas participantes fueron, desde Europa: la Maschinenfabrik Ausburg Nurnberg (MAN) y Klöckner-Humboldt-Deutz de Alemania; Roots Motors y British Motors corp. de Inglaterra; Saviem, de Francia; y finalmente, la Empresa Nacional de Tractocamiones de España, fabricante de los vehículos Pegaso. De Estados Unidos, las marcas participantes fueron International Harvester y Mack Trucks Inc. Todas ellas

---

<sup>193</sup> *Ibid.*, pp. 84 y 85.

<sup>194</sup> Villaseñor, *op.cit.*, p. 327.

mandaron sus ejemplares para las pruebas que se ejecutarían en las carreteras nacionales bajo la supervisión de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.<sup>195</sup>

A pesar de aquel concurso, DINA tenía en desarrollo un proyecto de diseño de un camión mediano propio. En ese aspecto, existen dos versiones. En la primera de ellas, a cargo de Villaseñor, se señala que dos o tres de los ingenieros de DINA, encabezados por Jacobo Olegnowicz Woldemberg (uno de los ingenieros reclutados en 1959), se dieron a la tarea de diseñar la unidad propia de DINA, para lo cual se instalaron en Detroit, Michigan, EE.UU. Para esa misión, contaron con la cooperación de los restantes cuatro técnicos estadounidenses jubilados de los diecisiete que había, así como la de las grandes empresas fabricantes a de motores a diesel y las de los conjuntos mecánicos con las que ya se habían firmado los contratos.<sup>196</sup>

**Fotografía 3.1**



A la derecha, el ingeniero Jacobo Olegnowicz Woldemberg, diseñador principal del camión DINA 501  
**FUENTE:** José Jesús Montaña Larios, “Jacobo Olegnowicz Woldemberg, Ingeniero que diseño el DINA D-501; primer camión fabricado en México”, en *Diario Judío* [en línea], México, 25 de enero de 2012, diariojudio.com, <http://diariojudio.com/comunidad-judia-mexico/jacobo-olegnowicz-woldemberg-ingeniero-que-diseno-el-dina-d-501-primer-camion-fabricado-en-mexico/18223/#>, consultado el 31 de mayo de 2017.

En esa descripción, Villaseñor aparece como el primer defensor e impulsor del proyecto, como lo expresa en la siguiente frase: “Hoy estimo que el mayor mérito a que pude hacerme acreedor durante mi gestión en Diesel Nacional, consistió precisamente en confiar en nuestros jóvenes ingenieros, y no haber tomado, a pesar de las críticas

---

<sup>195</sup> *Ibid.*, p. 323.

<sup>196</sup> *Loc. cit.*

enderezadas en mi contra, ninguna decisión apresurada, o sea, dicho en otras palabras, en haber “aguantado la parada”.<sup>197</sup>

La segunda versión, es relatada por un ingeniero que dice haber participado en el proyecto del camión mediano DINA 501. Este personaje, de nombre José Jesús Montaña Larios, corrobora parte de la versión de Villaseñor, a excepción del impulso al proyecto, aunque incluye más detalles de éste y del ingeniero Olegnowicz.

Sobre el padre del 501, Montaña Larios menciona que Olegnowicz cursó la carrera de Ingeniería Mecánica en el IPN y al terminar ingresó a DINA (tal como lo menciona la versión de Villaseñor). Inició en el Departamento de Ingeniería de Diseño en las oficinas de Ciudad de México. De ahí fue transferido a la Planta de Sahagún para desempeñarse como Ingeniero de Producto; fue ascendido a Jefe del Departamento de Diseño del Camión Mediano y comenzó a tener contacto con las empresas productoras de grupos mecánicos. Según esta versión, esto se dio desde 1959, por lo que Montaña Larios lo pone como intermediario entre DINA y estas empresas, antes de firmarse los contratos.

Cuando se lanzó el concurso para el camión mediano, Olegnowicz –según Montaña–, solicitó a Villaseñor la oportunidad de diseñar y desarrollar un camión que fuera de marca propia y de diseño mexicano, a lo que el director general comentó: “No creo que este imberbe ingeniero pueda diseñar un camión que pueda competir con las marcas internacionales”. A pesar de la negativa, Olegnowicz consiguió el apoyo del Superintendente General de la Planta de Sahagún, ingeniero Adolfo Palazuelos, quien consiguió la autorización del proyecto.

Con la aprobación lista, Olegnowicz se trasladó a Detroit en agosto de 1961. Allá contrató al ingeniero estadounidense Irwing A. Weiss como asesor del proyecto, pues había sido Director de Ingeniería de la compañía Packard; de igual manera, contrató dos dibujantes y una secretaria; rentó una oficina en la avenida Woodward y Montaña lo alcanzó para colaborar en el proyecto. Ahí estuvieron durante ocho meses y, como lo relató

---

<sup>197</sup> *Ibid.*, p. 324.

Villaseñor, visitaron las principales plantas de conjuntos mecánicos para seleccionar las mejores.<sup>198</sup>

Como haya sido, con o sin el apoyo de Villaseñor, el proyecto se llevó a cabo con una excelente dirección y se fabricaron dos prototipos, uno con el motor GMC de 130 caballos de fuerza y otro con el Cummins de 140.<sup>199</sup> En todas las pruebas, el DINA 501 se mostró muy superior en la competencia con las marcas extranjeras: parecía no haber duda, el camión propio definiría el futuro de la empresa.

Si se toma en cuenta el relato de Montaña Larios, el fin proyecto de diseño del camión DINA 501 finalizó en abril de 1962. Aquí existe un cruzamiento de fechas entre Montaña y Villaseñor, difícil de resolver, pues mientras el primero pone la fecha de abril de 1962 como el fin del proyecto de diseño, el segundo pone ese mismo mes de abril como la fecha en que el camión fue presentado al Presidente. La confusión radica en que Villaseñor da a entender que el camión estuvo listo tiempo atrás, pues para esa fecha, en las pruebas en carreteras nacionales, el 501 ya había ganado a las demás marcas.

Antes de explicar la exposición del 501 a López Mateos, conviene señalar las reacciones que generó la decisión de apoyar el diseño propio del camión mediano. Según Villaseñor, fue en el Consejo de Administración de DINA donde se tuvieron opiniones encontradas por parte de los integrantes de éste. Una de las razones, es que había diferentes personajes y funcionarios públicos ligados a diversos intereses, quienes no vieron con buenos ojos la fabricación de un camión propio. Con el fin de hacer más visible tal situación, se anexan a continuación el esquema de la organización interna de DINA y un cuadro con los principales nombres de los funcionarios integrantes del Consejo de Administración:

---

<sup>198</sup> José Jesús Montaña Larios, “Jacobó Olegnowicz Woldemberg, Ingeniero que diseño el DINA D-501; primer camión fabricado en México”, en *Diario Judío* [en línea], México, 25 de enero de 2012, disponible en <http://diariojudio.com/comunidad-judia-mexico/jacobo-olegnowicz-woldemberg-ingeniero-que-diseno-el-dina-d-501-primer-camion-fabricado-en-mexico/18223/#>, consultado el 31 de mayo de 2017.

<sup>199</sup> Martínez Tamayo, *op. cit.*, p. 138; Villaseñor, *op. cit.*, p. 323.

### Organigrama 3.1 Organización interna de Diesel Nacional, 1959-1962



FUENTE: Justino Gómez Suazo, *Plan de financiamiento para Diesel Nacional*, Tesis de Licenciatura en Economía, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de Economía, 1965, p. 85; Villaseñor, Víctor Manuel, *Memorias de un hombre de izquierda*, 2v., México, Biografías Ganesa/Grijalbo, 1976, pp. 323-324.

De los representantes de esos organismos, Villaseñor expresó lo siguiente:

El subsecretario de Hacienda, licenciado Eduardo Garduño, resuelto partidario de los camiones *Deutz*, de procedencia alemana, en sesión del Consejo había asegurado, refiriéndose al *Dina 501* que “esta solución es un experimento peligroso para los intereses de Diesel Nacional que podría conducir a un fracaso de mayores proporciones que el que se tuvo con la FIAT”. El director general de PEMEX, animoso marxista en los años treinta, convertido en fervoroso partidario de la IP, socio, según versión generalizada de la compañía distribuidora en México de los camiones *Mack* –era esta la única marca utilizada en PEMEX– insistía en la necesidad de un arreglo con esa empresa. Don Eduardo Bustamante, durante largos años abogado de la International Harvester, manifestaba su explícita inclinación en favor de esa marca. A su vez, el licenciado Raúl Salinas, secretario de Industria y Comercio hacía crítica mordaz de un camión cuyo diseño había sido puesto irresponsablemente en manos de ingenieros mexicanos inexpertos, carente del amparo y prestigio que proporcionaría una marca de renombre internacional, y auguraba su fracaso.<sup>200</sup>

En su declaración, Villaseñor señala explícitamente a los funcionarios públicos con fincados intereses con la iniciativa privada, motivo por el cual se oponían a la fabricación de un modelo propio de la empresa, “independiente” en cierta manera, de las

<sup>200</sup> Villaseñor, *op. cit.*, p. 324.

transnacionales automotrices.<sup>201</sup> En ese sentido, parece encajar perfectamente la propuesta de Pierre Bourdieu que en su obra *Sobre el Estado*, critica la idea clásica de conceptualizar a éste como una entidad unificada, y en cambio plantea la idea de ver al Estado como un campo de poder, residente no en una persona, sino en un conjunto de agentes entre los que dicho poder se divide. En este caso, cada uno de los agentes representa distintos intereses, los cuales no siempre van encaminados a un mismo objetivo.<sup>202</sup>

Además de estos funcionarios, otros personajes políticos de gran relevancia que fueron miembros del Consejo de Administración de DINA, se muestran en el siguiente cuadro, teniendo actitudes diversas en cuanto a la existencia de la empresa, a saber:

**Cuadro 3.2**  
**Grupos de funcionarios del Consejo de Administración de DINA o relacionados con la empresa**

<b>Funcionarios a favor de DINA</b>	<b>Funcionarios en contra de DINA</b>	<b>Funcionarios con una actitud neutral</b>
Walter C. Buchanan. Secretario de Comunicaciones y Transportes	Raúl Salinas Lozano. Secretario de Industria y Comercio	Antonio Ortiz Mena. Secretario de Hacienda
Juan Manuel Ramírez Caraza. Subsecretario de Comunicaciones y Transportes	Eduardo Bustamante. Secretario del Patrimonio Nacional. Presidente del Consejo de Administración de DINA	Eduardo Garduño. Subsecretario de Hacienda
Hugo B. Margáin Gleason. Subsecretario de Industria y Comercio	Pascual Gutiérrez Roldán. Director General de PEMEX	José Hernández Delgado. Director General de Nacional Financiera.
	Rodrigo Gómez. Director del Banco de México	

**FUENTE:** Elaboración propia con base en: Víctor Manuel Villaseñor, *Memorias de un hombre de izquierda*, 2v., México, Biografías Ganesa/Grijalbo, 1976. La clasificación mostrada en el cuadro es muy subjetiva y por supuesto arbitraria. No obstante, cabe aclarar que en la obra de Villaseñor, pueden notarse los diferentes grupos de poder al interior de la empresa, destacando muy claramente los que tuvieron actitudes hostiles hacia la misma. Los otros dos grupos, y sobre todo el último, tienen actitudes matizadas, aunque destacan por no hacer ataques directos a DINA. Algunos de ellos también pueden distinguirse fácilmente favorables a la empresa, como los dos funcionarios de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Otros funcionarios que no aparecen en el Consejo de Administración de DINA son el ingeniero Marte R. Gómez (sin especificar el puesto ostentado), y el subdirector de Nacional Financiera, José Iturriaga. Lo anterior puede verse a lo largo del presente texto.

<sup>201</sup> La vinculación de funcionarios públicos con la iniciativa e intereses privados ha sido una constante en la historia de México. Aunque no trata directamente sobre el caso particular de DINA, una buena referencia bibliográfica a tomar en cuenta es la obra: María Eugenia Romero Ibarra, José Mario Contreras Valdez, Jesús Méndez Reyes, (coords.), *Poder público y poder privado. Gobiernos, empresarios y empresas 1890-1980*, México, Universidad Nacional Autónoma de México/Facultad de Economía, 2006.

<sup>202</sup> Pierre Bourdieu, *Sobre el Estado. Cursos en el Collège de France (1989-1992)*, Editorial Anagrama, Barcelona, 2014, p. 467.

Ante la oposición de buena parte del Consejo al 501, Villaseñor decidió explotar sus habilidades de político y se apresuró a cabildear con el hombre más poderoso de la nación: el presidente López Mateos. Consciente de la afición del titular del Ejecutivo Federal por el sector automotriz y su interés particular en DINA, Villaseñor solicitó al Presidente que conociera el 501. Como era de esperarse, López Mateos accedió y, según lo escrito anteriormente,<sup>203</sup> en abril de 1962 llevaron “el camión de la discordia” ante el Primer Mandatario, y por más de una hora el ingeniero Olegnowicz, “padre de la criatura”, explicó las características técnicas del vehículo y su superioridad en las pruebas frente a las otras marcas. Como consecuencia de aquella maniobra, López Mateos se sumó a la causa y se convirtió en el principal y más poderoso aliado a favor del 501, motivo por el cual el proyecto fue aprobado.<sup>204</sup>

Entre la elección del camión y el inicio del programa de producción sucedieron dos acontecimientos de gran relevancia para el destino de DINA de gran relevancia. Uno de ellos fue el Decreto de Integración Automotriz del 23 de agosto de 1962 y el otro fue un intento de privatización acompañado de una serie de ataques de la iniciativa privada y de funcionarios públicos contra la empresa.

Sobre el primer punto, referente al Decreto, podría decirse que las pretensiones de Villaseñor lograron consolidarse –al menos en su mayoría–, en el objetivo de limitar la competencia desigual de las marcas transnacionales con DINA. El artículo principal de éste, es el primero, citado a continuación:

ARTICULO PRIMERO.- A partir del 1o. de septiembre de 1964 queda prohibida la importación de motores, como unidades completas, para automóviles y camiones, así como la importación de conjuntos mecánicos armados para uso o ensamble de esos mismos vehículos.<sup>205</sup>

Lo complementan y especifican once artículos más, resaltando algunos como el tercero, el cual demandaba la formulación de los programas de fabricación en el país de motores y conjuntos mecánicos para las empresas ensambladoras instaladas en México.

---

<sup>203</sup> *Vid., Supra*, p. 24.

<sup>204</sup> Villaseñor, *op. cit.*, p. 324.

<sup>205</sup> *Decreto que prohíbe la importación de motores para automóviles y camiones, así como de conjuntos armados para su uso o ensamble, a partir del 1o. de septiembre de 1964*, en *Diario Oficial de la Federación* (DOF), 23 de agosto de 1964, p. 4.

Además, el artículo exigió a dichas empresas especificar las partes a fabricar o maquinar en el país, en las que se debía incluir forzosamente el maquinado del motor; asimismo, solicitó una lista de las partes cuya fabricación se contrataría dentro del país y de las que consideraran necesarias de seguir importando. Finalmente, se requirió también conocer los contratos de licencia de fabricación que se pretendiesen celebrar, así como los de asistencia técnica.<sup>206</sup>

Otro artículo que explicita aún más al primero, principalmente en cuanto al porcentaje de incorporación de materiales de origen nacional es el número cuatro, citado a continuación:

ARTÍCULO CUARTO.- A partir del 1o. de septiembre de 1964, la integración de la industria automotriz nacional en los términos del artículo anterior, más la incorporación de las partes de fabricación nacional que actualmente se utilizan en el ensamble de vehículos automotores, representará, cuando menos, el 60% de del costo directo del vehículo fabricado en México.<sup>207</sup>

Otro de los grandes problemas vigentes en ese tiempo y que el Decreto trató de abatir, fue el del sobreprecio existente en México de todas las marcas automotrices con respecto a sus países de origen. Como ejemplo, en 1970 –año del que se tiene referencia– los vehículos Renault, producidos por DINA, tenían un sobreprecio de 25% en relación con Francia, los automóviles Volkswagen un precio superior al de Alemania en 43%, el Datsun japonés mantenía un sobreprecio de 49% y las marcas estadounidenses fluctuaban entre 55 y 70% con diferencia al precio en Estados Unidos.<sup>208</sup>

Esa situación no era nueva, sino más bien una constante. Por eso en 1954 se creó el Comité Consultivo para la Importación de Automóviles, adscrito a la Dirección de Comercio, que para 1963 se había transformado en el Departamento de Automóviles de la Secretaría de Industria y Comercio. Este departamento tenía, entre otras funciones, realizar el estudio y la fijación de precios de venta de los vehículos ensamblados, para lo cual, el

---

<sup>206</sup> *Ibid.*, p. 5.

<sup>207</sup> *Loc. cit.*

<sup>208</sup> Villaseñor, *op. cit.*, p. 348.

principal criterio a tomar en cuenta era la diferencia de precio entre México y el país de origen.<sup>209</sup> Por ese motivo, el Decreto incluyó el tema en su artículo onceavo:

ARTICULO DECIMO PRIMERO.- En materia de precios de los vehículos de marcas extranjeras que se fabriquen en el país, se procurará que la diferencia entre el precio al público en México y el precio en el lugar de origen no exceda los porcentajes actualmente autorizados. Tales porcentajes sólo podrán modificarse previa autorización de la Secretaría de Industria y comercio, con base en un estudio de los costos de fabricación de las empresas.<sup>210</sup>

Con este decreto, se materializó en la ley mucho de lo que se venía persiguiendo en la industria automotriz nacional y la industria en general, la mexicanización y sustitución de importaciones que sirviera de freno a la salida de divisas y el desequilibrio en la balanza de pagos. No obstante, el decreto también contenía un artículo que complicaría las cosas, y es el relativo a la Secretaría de Industria y Comercio:

ARTICULO SEGUNDO. Después del 1o. de septiembre de 1964, la Secretaría de Industria y Comercio podrá autorizar la importación de aquellas partes que requiera la fabricación en México de motores y conjuntos mecánicos, siempre que dichas partes sean expresamente señaladas en el programa a que se refiere el artículo siguiente [artículo tercero].<sup>211</sup>

El anterior artículo dotaba a la Secretaría de Industria y Comercio de la facultad y poder absoluto de regular, supervisar y hacer cumplir el Decreto de 1962 ante todas las empresas automotrices establecidas en el país, y ese poder, a cargo de un funcionario, por supuesto que se utilizó según los intereses y enfoques de éste último, cómo se verá líneas adelante.

A pesar de lo anterior, por la naturaleza del decreto y los objetivos que persiguió, se logró traer al país algunas empresas automotrices que anteriormente sólo distribuían sus vehículos, y los importaban completamente de sus países de origen. Los casos más llamativos son:

- *Volkswagen*. En 1964 inició sus operaciones de ensamble en el Estado de México y tres años después trasladó su centro de producción al estado de Puebla.

---

<sup>209</sup> Martínez Tamayo, *op. cit.*, pp. 45 y 46.

<sup>210</sup> Decreto..., *op. cit.*, p. 5.

<sup>211</sup> *Loc. cit.*

- *Ford*. Aunque fue la primera automotriz en establecer una planta en el país, en 1964 expandió su producción al instalar dos nuevas plantas en el Estado de México.
- *General Motors*. Al igual que Ford, a pesar de ya tener presencia en México, en 1965 inauguró el complejo de motores y fundición en Toluca en 1965, destinado principalmente a proveer de motores de 6 cilindros y partes de fundición a la planta localizada en la Ciudad de México.
- *Chrysler*. En 1964 abrió una planta de motores en Toluca y en 1968 inauguró su planta de ensamble. Inició sus actividades el 9 de diciembre de ese mismo año.
- *Nissan Mexicana*. sus vehículos se comercializaban desde 1959. Como tal, la empresa se constituyó en 1961, aunque sus operaciones fueron meramente comerciales y de importación. Pasaron cinco años para que finalmente, la planta de la Ciudad Industrial del Valle de Cuernavaca (CIVAC) en Morelos, iniciara sus operaciones de fabricación, con el modelo *Datsun Sedan Bluebird*.
- *Vehículos Automotores Mexicanos (VAM)*. Antes Willys Mexicana. Aunque ya existía desde 1946, con el Decreto Automotriz de 1962 se iniciaron las negociaciones para que el Estado fuera accionista mayoritario; al conseguir el 60% de éstas, quedó constituida la VAM en diciembre de 1963. Su planta estaba ubicada en Lerma, Estado de México.<sup>212</sup>

De esta forma, el Decreto de 1962 asentó un fenómeno que ya se venía observando desde la instalación de la primera planta automotriz, referente a la ubicación industrial de estas empresas. Puede percibirse, de acuerdo a los datos anteriores, la centralidad en la localización de éstas alrededor del gran mercado de la Ciudad de México.

Este aspecto es destacado por Constantino Martínez Tamayo, además de otros autores, al señalar la falta de un mercado vigoroso, y netamente “nacional”, pues se focalizaba en la capital del país, sus alrededores y algunas zonas al interior de la República. Para ejemplificarlo muestra cómo, en 1960, el inventario de automóviles en circulación en orden de importancia era: Distrito Federal, Baja California, Chihuahua, Jalisco y Nuevo León, que sumaron en conjunto un 64.67% del total; en cuanto a camiones, la situación no fue muy diferente, pues la relación era: Distrito Federal, Chihuahua, Sonora, Baja

---

<sup>212</sup> Arturo Vicencio Miranda, “La industria automotriz en México. Antecedentes, situación actual y perspectivas”, en *Contaduría y Administración*, núm. 221, enero-abril de 2007, pp. 211-248, p. 215; Eduardo J. Solís Sánchez, “Apertura comercial de la Industria Automotriz en México: Un análisis de 1962 a 2009” [en línea], disponible en Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM, <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/7/3021/12.pdf>, consultado el 9 de agosto de 2017, p. 211; Jorge Orvañanos Lascaraín, Aspectos de la demanda y la oferta automotriz, México, Instituto Tecnológico Autónomo de México/Escuela de Estudios Económicos y Sociales, 1967 *Apud* Lifschitz, *op. cit.*, p. 90; Cesar Roy Ocotla Gutiérrez, “VAM, Constituida en diciembre de 1963; Comida de Ex-VAM el 2 de junio”, en *Al Volante* [en línea], 21 de junio de 2017, <http://www.alvolante.info/nacionales/vam-constituida-en-diciembre-de-1963-comida-de-ex-vam-el-2-de-junio/>, Consultado el 20 de abril de 2018.

California, Tamaulipas y Veracruz, que representaron el 46.82% del total. Asimismo, de 61 empresas de la industria auxiliar con ventas mayores a tres millones de pesos en 1961, el 87% se encontraban en el Valle de México y el resto en Monterrey, Nuevo León.<sup>213</sup>

Para los fines de la aplicación del decreto, la Secretaría de Industria y Comercio estudió los diversos proyectos de fabricación de camiones medianos y semipesados, entregados por las diferentes empresas y, tal como lo había prometido López Mateos, otorgó a DINA la exclusividad para la fabricación de ambos tipos de camiones, únicamente para los fabricados con motor a diesel. Los de motor a gasolina, quedaron en manos de marcas estadounidenses.<sup>214</sup>

En cuanto a los automóviles, la situación fue más compleja. Con el fin de abaratar los costos de producción en la industria auxiliar, para alcanzar la mexicanización exigida en el decreto, era necesario reducir las marcas automotrices en el mercado nacional con objeto de propiciar patrones de uniformidad en la fabricación de partes nacionales y evitar una exagerada elevación de precios, consecuencia de una producción reducida. La propuesta de Villaseñor era que en las tres categorías de automóviles establecida por la Secretaria de Industria y Comercio, a saber: “estándar”, “compactos” y “populares”, solamente debería autorizarse una marca y modelo por categoría.<sup>215</sup> Esta propuesta fue apoyada por Martínez Tamayo. En las conclusiones de su tesis, señaló los siguientes puntos:

5.- Debe procurarse la estandarización de la fabricación en busca de los beneficios de la producción en gran escala, así como para la absorber la elevación generada por la mexicanización y autofinanciamiento.

6.- La medida anterior requiere de la fabricación de un modelo único de automóvil durante varios años.

8.- Por tratarse de una rama industrial con técnica altamente especializada, la industria automotriz necesita cada vez más de la selección de empresas que participen directa o indirectamente en ella.

11.- Para disminuir los costos de las piezas nacionales, sería conveniente aplicar en conjunto y a corto plazo las siguientes medidas: un número menor de empresas

---

<sup>213</sup> Martínez Tamayo, *op. cit.*, pp. 22, 92 y 98.

<sup>214</sup> Villaseñor, *op. cit.*, p. 329.

<sup>215</sup> *Ibid.*, p. 330.

ensambladoras, una mayor cuota de ensamble para cada una de ellas; estandarización de producciones; congelamiento de unidades automotoras [...]<sup>216</sup>

Villaseñor señaló cómo, pese a los diferentes llamados, en línea con su propuesta, la Secretaría de Industria y Comercio, a cargo de Raúl Salinas, decidió dejar siete marcas en el mercado mexicano, debido al poder que el artículo segundo del Decreto de 1962 le otorgó. En lo concerniente a automóviles populares, categoría en la que participó DINA con Renault, la Secretaría determinó permitir la competencia a éstas con Volkswagen, como lo hizo constar un comunicado de Salinas a Villaseñor, con fecha del 22 de mayo de 1963

En respuesta a su solicitud, por la presente confirmo a usted que esta Secretaría, después de estudiar los proyectos de fabricación presentados por diversas empresas [...] ha resuelto que en el sector de los automóviles populares únicamente sean aprobados dos proyectos, el relativo a la fabricación del Volkswagen y el que presentó Diesel Nacional para la fabricación de los modelos Renault.<sup>217</sup>

El juego de poder comenzó a hacerse visible, pese a que el decreto claramente estaba dirigido al apoyo de la mexicanización de la industria y, en consecuencia, a Diesel Nacional, el secretario Salinas no actuaba de la misma manera. Además de que supuestamente, el secretario de Industria y Comercio en viaje por Argentina y Brasil –países con el mayor desarrollo automotriz de la región–, había tomado en cuenta sus experiencias, para iniciar la estructuración de la industria automotriz de México.<sup>218</sup> A pesar de eso, pareciese que dicha experiencia no sirvió de mucho a Salinas, o quizá le sirvió de más...

Se supone que ese viaje y el análisis de la industria automotriz de aquellos países, tuvieron como objeto observar sus complejos automotrices, para estructurar y desarrollar mejor a la industria automotriz mexicana. Sin embargo, las actuaciones de Salinas, parecieron ir en sentido contrario, pues en lugar de la aplicación de políticas encaminadas al fomento de una industria cada vez más integrada, desarrollada y mexicanizada, pareció que dio prioridad al fortalecimiento de las empresas transnacionales en el país.

---

<sup>216</sup> Martínez Tamayo, *op. cit.*, pp. 157 y 158.

<sup>217</sup> Villaseñor, *op. cit.*, p. 329.

<sup>218</sup> René Espinosa Olvera, “Aspectos de la industria automotriz en México”, en *Foro Internacional*, vol. 15, núm. 1 (57), jul.-sep., 1974, pp. 116-127., p. 120.

Aunque no es rara su actitud, si se tiene en cuenta que la familia Salinas siempre se ha caracterizado por su predilección por la iniciativa privada y el libre mercado, sobre las empresas del Estado y la intervención de este en la economía. Por ello, el viaje probablemente sirvió para dar una idea más clara de su política automotriz, y ver los alcances de sus decisiones desde países más o menos parecidos.

La actuación de Salinas a lo largo de su administración, puede ser caracterizada, aparte del modelo general de Bourdieu explicado con anterioridad, con un concepto más aterrizado a lo mexicano: el caciquismo. Su proceder, encaja muy bien con el de un cacique, en el sentido moderno de la palabra.

Según la definición de Alan Knight, Raúl Salinas era un actor dentro de un sistema clientelista, en el que su grupo clientelar, en su posición respecto a DINA, era la iniciativa privada y las grandes transnacionales extranjeras. Era un político/civil, arbitrario y personalista y en su actuar las reglas formales cedían su lugar al poder informal; eso se demostró las veces que pasó por alto las reglamentaciones emanadas de la misma institución de la cual, él era la cabeza, y actuaba según su propio criterio. Otro aspecto que cumplió a cabalidad fue la recompensa a sus amigos y el castigo a sus enemigos.

Mientras benefició a las empresas transnacionales con amplias concesiones, a DINA y su Director General, constantemente les infringió diversos castigos por no ceñirse a su voluntad, en una perfecta política de “pan y palo” al más puro estilo de Porfirio Díaz. Otras características más refuerzan su papel de cacique, aunque son omitidas por no tener mucho que ver con el caso de su interacción con nuestra empresa, sin embargo, la propuesta parece quedar demostrada.<sup>219</sup>

Otro personaje adverso a DINA se unió a los ataques y buscó dar un golpe certero. Unos meses después de la promulgación del Decreto de 1962, y ya con la obtención del monopolio de fabricación de camiones medianos y semipesados, en noviembre de 1962 el presidente del Consejo de Administración de DINA, Eduardo Bustamante, presentó la propuesta de vender la mayoría de las acciones de la paraestatal a la International Harvester.

---

<sup>219</sup> Alan Knight, “Cultura política y caciquismo” en *Letras Libres*, diciembre de 2000, pp. 16-20.

Según su propuesta, la DINA se convertiría en un apéndice de la fábrica que la transnacional estadounidense tenía en Saltillo, Coahuila. La finalidad era simple, al concretarse la operación, DINA se obligaba a abandonar el proyecto del camión mediano al tiempo que cesaría la fabricación del camión pesado, para limitarse únicamente al maquinado del motor y conjuntos mecánicos de los camiones International. La propuesta fue vetada de inmediato por Villaseñor, y en esa ocasión contó –extrañamente, según su actitud hasta ese momento– con el apoyo de Salinas, al igual que del secretario y del subsecretario de Comunicaciones y Transportes, Walter C. Buchanan y Juan Manuel Ramírez Caraza; y del Subsecretario de Industria y Comercio, Hugo B. Margáin.<sup>220</sup>

---

<sup>220</sup> Villaseñor, *op. cit.*, pp. 327-329.

## Capítulo 4

### Segunda parte. Resultados de la reestructuración, 1965-1970

#### 4.1 El problema del financiamiento

A pesar de los ataques contra DINA mencionados en el capítulo anterior la reestructuración estaba casi consolidada; sin embargo, aún no se había resuelto en su totalidad uno de los problemas más agobiantes de la empresa: el del financiamiento. Éste era crucial para llevar a cabo los diferentes proyectos de producción. Villaseñor, Gómez Suazo y Martínez Tamayo coincidieron en esa idea, los tres dan cifras y van aclarando la situación de DINA.

La primera versión a tomar en cuenta es la de Villaseñor. Declara que para poder iniciar la fabricación del Dina 501 –camión planeado para lograr la rehabilitación de la empresa–, era indispensable proceder a la herramientación de las máquinas instaladas en la planta de Sahagún. Con el fin de solucionar ese problema, DINA solicitó a Nacional Financiera un financiamiento por doscientos millones de pesos, destinado también a cubrir las necesidades de capital de trabajo.<sup>221</sup>

Aunque esa petición se formalizó en noviembre de 1962, fue hasta el 21 de noviembre de 1963 cuando, nuevamente por intervención de López Mateos, fue suscrito un contrato de fideicomiso conforme al cual el Gobierno Federal, representado por la Secretaría de Hacienda como fideicomitente y designado como fiduciario el Banco de México, asumió la responsabilidad de pago del pasivo de DINA en favor de Nacional Financiera hasta el 31 de diciembre de 1962. Con ello se procedió a la reconstitución en libros del valor de las acciones de la empresa.<sup>222</sup>

---

<sup>221</sup> El papel de NAFINSA en la vida de DINA como parte del Estado mexicano se convirtió, de hecho, en una condición *sine qua non*. Desde el principio, la institución se convirtió en el eje de financiamiento de DINA, y posteriormente de otras empresas que se integraron al sector automotriz paraestatal, que también fue financiado por SOMEX. Según la propuesta de Mathieu Arès, en la ISI mexicana, NAFINSA y las protecciones a la industria fueron sus dos pilares. El banco se consolidó como el representante del Estado y el agente financiero del Gobierno Federal, así como el “mantenedor” del mercado de capitales y, sobre todo, en el coordinador del financiamiento a largo plazo de la industria. El propio Antonio Ortiz Mena, arquitecto del desarrollo estabilizador, señaló a NAFINSA como uno de los principales artífices del “milagro mexicano”. Concentró su acción en infraestructura, energía, comunicaciones y unas cuantas grandes empresas (entre ellas DINA). Fue tan importante su presencia, que entre 1950 y 1969, NAFINSA proveyó en promedio 40.8% del total del financiamiento bancario para la industria. *Vid.* Mathieu Arès, “El Estado empresario. Nacional Financiera durante la industrialización por sustitución de importaciones (1934-1994)” en *Foro Internacional*, México, 2007, núm. 188, XLVII, pp. 201-244, pp. 212-214.

<sup>222</sup> *Ibid.*, pp. 332 y 333.

Por su parte, los dos economistas de la UNAM puntualizan dos tipos de financiamiento; el del activo fijo y el del activo circulante o capital de trabajo. Sobre el primero, referente a los gastos de organización y adquisición del activo fijo (maquinaria e instalaciones) ambos coincidieron –en oposición con Villaseñor–, en que dicho gasto estaba cubierto. Acerca del segundo, relativo a la obtención de capitales para cubrir costos de producción, ventas y crédito, los tres concordaron en la necesidad de inyección de recursos monetarios.<sup>223</sup>

Gómez Suazo aporta cifras precisas sobre los números de la empresa en esos años. Divididos en egresos e ingresos totales, expone que desde el inicio de operaciones de la empresa en 1955 hasta el 31 de diciembre de 1964, los egresos representaron la cantidad de 1,687,419,000 en contraste con los ingresos por valor de 1,361,059,000, lo que arrojó una diferencia negativa de 326,360,000.00, siendo ésta última la pérdida total acumulada de DINA.

Esta última cantidad fue reducida a 42,221,000 a causa de la absorción que el Gobierno Federal hizo por la cantidad de 284,360,000 con el objetivo de recapitalizar a DINA. Además de esa absorción de la deuda, Nacional Financiera otorgó un crédito a la automotriz estatal por 132,072,661 para el período de septiembre de 1963 a diciembre de 1964.<sup>224</sup>

Hasta ese momento, DINA había operado limitadamente con apoyo de actividades secundarias, principalmente en la producción de automóviles Renault, autobuses interurbanos y camiones pesados, pero el camión mediano y el semipesado, que serían los principales productos de la empresa aún no comenzaban a producirse.

Se contaba con cuatro líneas de producción con la capacidad anual instalada siguiente: autobuses 400; camiones pesados, 300; camiones medianos, 2,500 y automóviles, 8,000. De acuerdo con esta información, Gómez Suazo separó las necesidades de financiamiento en dos grupos, el primero estaba integrado por las tres primeras líneas y, el segundo, por la de automóviles. El problema de financiamiento lo ubicó para el primer

---

<sup>223</sup> Gómez Suazo, *op.cit.*, pp. 88-93; Martínez Tamayo, *op. cit.*, pp. 62 y 63.

<sup>224</sup> Gómez Suazo, *op. cit.*, pp. 97 y 98.

grupo, dado que para el caso de los automóviles, explica que DINA contaba con un amplio crédito revolvente otorgado por Renault, de 187 millones de pesos.<sup>225</sup>

Cabe resaltar que la deuda de 42,221,000 de la que habla Gómez Suazo, Villaseñor la contrasta, y su modificación asciende a once millones de pesos en 1964, sin dejar de resaltar que fue ese el último año con números rojos bajo su administración. De igual forma, a fines de ese año aparecieron los primeros camiones DINA 501.<sup>226</sup>

Ahora bien, a pesar de la absorción de la deuda y la estabilización de las cuentas de la empresa, el problema no estaba del todo resuelto. Si bien la empresa contaba para ese momento con créditos más o menos sólidos con los proveedores extranjeros, el peso de la mexicanización exigida en el Decreto de 1962 abrumaba a la paraestatal ¿La razón? Sencilla, la mexicanización significaba incorporar un mayor volumen de piezas fabricadas en México para disminuir las importaciones, el inconveniente era que las empresas mexicanas de la industria auxiliar no estaban en la posición de otorgar créditos por la cuantía y plazo con que lo hacían los extranjeros.<sup>227</sup>

A causa de lo anterior, la adquisición de materiales nacionales era efectuada de contado, casi siempre mediante los créditos a corto plazo otorgados por Nacional Financiera, motivo por el cual ésta institución se convirtió en el eje del financiamiento de DINA.<sup>228</sup> Además, como si no fuera suficiente el problema del financiamiento, hay que agregar que DINA tuvo que realizar promociones para la fabricación de las piezas a utilizar en la industria auxiliar, reestructurar la red de distribución y coordinar las diferentes áreas de la empresa.<sup>229</sup>

Con estas acciones, es clara la posición dinámica de la empresa en la industria automotriz nacional. Hasta el momento, tan sólo con su impulso al Decreto de 1962 y el estímulo tecnológico a la industria de autopartes, se observa la influencia que DINA tuvo en la política y la tecnología de la industria automotriz mexicana en su conjunto. Los

---

<sup>225</sup> *Ibid.*, p. 93.

<sup>226</sup> Villaseñor, *op. cit.*, pp. 340 y 344.

<sup>227</sup> Martínez Tamayo, *op. cit.*, p. 66.

<sup>228</sup> Martínez Tamayo, *op. cit.*, p. 66; Gómez Suazo, *op. cit.*, p. 104.

<sup>229</sup> Martínez Tamayo, *op. cit.*, p. 74.

eslabonamientos hacia adelante que provocó en la industria auxiliar para producir nuevos componentes, o mejorar la calidad de los ya existentes, son ejemplo de una empresa muy dinámica y activa en su ramo.

Sobre el primer punto, de la fabricación e incorporación de piezas nacionales, Martínez Tamayo en su estudio sobre la mexicanización de la industria automotriz, explica claramente a lo largo de su obra, cómo dicho programa estuvo acompañado por dos problemas fundamentales: la elevación de los costos de los materiales y problemas técnicos, principalmente en la calidad de las piezas.

Respecto a la elevación de costos, el argumento principal era que los proveedores nacionales ofrecían precios más altos que los extranjeros –principalmente los estadounidenses–, por razón de los diferentes volúmenes de producción. La razón es que precisamente debido a ese mercado interno poco vigoroso, la demanda era muy pequeña y por lo tanto la producción a gran escala no era posible. Muy pocas empresas destinaban la totalidad de su producción a la industria automotriz, la mayoría sólo dedicaba una pequeña parte a ese sector y lo complementaba con producción para otras industrias. El ejemplo más visible que aporta Martínez Tamayo, es que la mayor parte de las empresas de la industria auxiliar de aquella época, ocupaba sólo una parte de su capacidad instalada, visto que trabajaban un solo turno de ocho horas, o sea, el equivalente al 33% de su capacidad instalada.<sup>230</sup>

Por lo que se refiere a la parte técnica, la situación tampoco era mejor. Las partes producidas en México eran generalmente de poco nivel tecnológico y, por si fuera poco, de baja calidad. Por ello, DINA diseñó un programa de mexicanización de tres fases, para impulsar a la industria auxiliar en ese objetivo:

1. Comprendía piezas cuya fabricación no representaba serios problemas para los industriales y cuyo valor era de significación para elevar el porcentaje exigido [de mexicanización].
2. Reunía un fuerte número de piezas troqueladas pequeñas
3. Incorporaba piezas de hule

---

<sup>230</sup> *Ibid.*, pp. 98, 99 y 143.

En síntesis, el programa contempló la producción de productos intermedios de baja tecnología. Las fases subsecuentes estaban relacionadas con los grupos mecánicos y, por las características de la planta de Sahagún corresponderían a DINA, puesto que poseía la maquinaria necesaria para la elaboración de dichos grupos y, posteriormente incorporar la carrocería.<sup>231</sup> Para lograr el impulso a la industria auxiliar, DINA contó con un órgano interno dedicado a tal fin: la Gerencia de Mexicanización. Antes de explicar su importancia, el organigrama 4.1 un organigrama muestra la organización interna de la empresa, en la que se destaca el lugar de dicha Gerencia dentro de la compañía.



FUENTE: Elaboración propia con base en: Constantino Martínez Tamayo, *La mexicanización de la industria automotriz. "Caso: Diesel Nacional, S.A."*, Tesis de Licenciatura en Economía, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de Economía, 1963, pp. 54-61.

Para cumplir con sus funciones, esta gerencia se apoyó en tres departamentos: 1) Promoción Industrial Automóviles; 2) Promoción Industrial Camiones y 3) Fabricación. Los dos primeros se hicieron cargo de visitar y estudiar las plantas de los proveedores, proporcionar documentación y asistencia técnica, así como de vigilar la iniciación e introducción de nuevos productos al mercado y analizar costos, entre otras funciones. Por otra parte, el Departamento de Fabricación se encargó de vigilar la producción del herramental, montaduras y prototipos del producto, para lograr las especificaciones requeridas.<sup>232</sup>

<sup>231</sup> *Ibid.*, pp. 74 y 75.

<sup>232</sup> *Ibid.*, p. 56.

La Gerencia de Mexicanización fue apoyada en sus objetivos por la Gerencia de Ingeniería de Diseño. Esta última determinaba y establecía relaciones con empresas nacionales y extranjeras a fin de conocer información técnica y muestras de estudio de sus productos. Aunado a lo anterior, asesoraba a Mexicanización y a Control de Calidad; también supervisaba el estudio de las características de las unidades y ordenaba sus modificaciones de acuerdo con las políticas de mexicanización.<sup>233</sup>

De esta manera, DINA aparte de influir en la consolidación del Decreto de 1962, fue partícipe directo del impulso a la industria automotriz, en su rama auxiliar, pues se le confirieron grandes responsabilidades como el motor del proyecto de mexicanización, una responsabilidad por cierto, que no compartieron las otras firmas, según se infiere en la autobiografía de Villaseñor.

En ese sentido, podría observarse una nueva influencia de la experiencia de Villaseñor en CONCARRIL, pues desde la dirección de aquella paraestatal, este personaje promovió la asistencia técnica a los proveedores mexicanos que la abastecían con diversos materiales.<sup>234</sup>

Poco antes de que aparecieran los camiones 501, y a tan solo cinco días del cambio de gobierno, Raúl Salinas dio un revés al decreto e hizo caso omiso de la propia disposición del 16 de marzo de 1963 por la Secretaría de Industria y Comercio, dirigida por él mismo, en la que otorgaba el monopolio de producción de los camiones con motor a Diesel a DINA.

El golpe asestado fue el *Acuerdo para impulsar la fabricación de motores diesel, estacionarios, marinos, industriales y automotrices*.<sup>235</sup> En esa disposición, el principal beneficiario fue Gastón Azcárraga, quien a la postre se había convertido en el principal detractor de DINA desde la iniciativa privada, ello desde su posición de principal accionista de Fábricas Auto-Mex S.A., ensambladora de la marca Chrysler en México.

---

<sup>233</sup> *Ibid.*, pp. 58 y 59.

<sup>234</sup> Villaseñor, *op. cit.*, pp. 236-241.

<sup>235</sup> Es necesario señalar que este acuerdo se buscó en el Diario Oficial de la Federación sin resultado alguno.

Con base en el acuerdo, Azcárraga inició las gestiones para la autorización de fabricación del motor inglés a diesel Perkins, que se pensó montar en el camión mediano Dodge, en clara competencia con los camiones DINA. Las nuevas unidades Dodge fueron presentadas en 1968, y el sucesor de Salinas, licenciado Octaviano Campos Salas llegó al extremo, según Villaseñor, de autorizar la importación de los motores Perkins construidos totalmente en Inglaterra, frente a la mexicanización creciente de los motores Cummins llevada a cabo por DINA.<sup>236</sup> Este hecho ilustra muy bien las relaciones de la paraestatal con el mercado y el capital privado en el que se desenvolvía, según la propuesta de Guajardo, y queda patente que mientras la empresa se volvía una fuerte competencia, la respuesta de su sector fueron ataques desde el aspecto económico hasta el político (con la influencia sobre los principales funcionarios del ramo).

Otro de los golpes infringidos por Salinas antes de dejar su puesto, fue el conjunto de prorrogas otorgadas a Volkswagen, pasando por alto las disposiciones del artículo octavo, citado anteriormente, referente a los permisos de importación y la exigencia de instalación de los equipos para la fabricación o maquinado de motores y conjuntos mecánicos. La instalación de tal maquinaria no se hizo aún pasados dos años; por el contrario, se aumentaron las cuotas de producción para esa empresa, al igual que para Opel, Datsun y DKW, éstas últimas que debieron ser eliminadas del mercado en 1963. Incluso se llegó al extremo de autorizar en 1964 la permanencia de Datsun en el país, pasando por alto la disposición de dejar en el segmento de autos populares únicamente a Renault y Volkswagen (disposición, por cierto, elaborada por la misma SIC en una política completamente contradictoria).<sup>237</sup>

En cuanto a los camiones, una situación favoreció a DINA. Con la autorización de fabricación del camión 501, la International Harvester quedó fuera del mercado nacional. Esa circunstancia fue aprovechada por Villaseñor, quien de inmediato se contactó con los gerentes de las empresas y agencias vendedoras de esa marca, las cuales habían quedado en una situación complicada ante la ausencia de los vehículos International. Por su posición, todas aceptaron de inmediato y la red de distribución DINA se amplió, además de que se

---

<sup>236</sup> Villaseñor, *op. cit.*, pp. 341 y 345.

<sup>237</sup> *Ibid.*, pp. 335-338 y 344.

les exigió el pago de contado por las unidades.<sup>238</sup> Para 1963, la red de distribución de productos DINA, incluía las siguientes agencias (Ver cuadro 4.1, en anexos).

Lo anterior fue un logro enorme, pues según cifras presentadas por Gómez Suazo, el sector que representaba una mayor inversión en la industria automotriz era, precisamente, el de las redes de distribución, por encima incluso de las plantas ensambladoras y la industria auxiliar. De igual forma, era la que más aportación al PIB generaba.<sup>239</sup> Por esas fechas, se dio una visita del presidente Adolfo López Mateos, y fue aprovechada para mostrarle los logros alcanzados hasta el momento, sobre todo en cuanto a los vehículos Renault, que habían tenido gran éxito y su producción era lo que sostenía a flote a la empresa, mientras se analizaba el camión mediano a producir. A continuación, las fotografías del suceso:

**Fotografía 4.1**



**Fotografía 4.2**



**Fotografía 4.3**



**FUENTE:** AGNM, Centro de Información Gráfica, Área Fototeca, Colección Fondo Hermanos Mayo, Sección Cronológica, Sobre 18,391, *Visita del Pte. ALM con el Pte. de la Renault de París para ver los primeros monoblocks de los coches hechos en México.*, Ciudad Sahagún, Hidalgo., septiembre de 1963

Ese logro se unió a otro alcanzado con Renault, pues debido al éxito alcanzado con sus vehículos, en 1966 se modificó y amplió el contrato firmado en enero de 1960, con nuevas bases, ampliamente beneficiosas para DINA. Para Villaseñor, dos fueron las ventajas más destacables: por un lado, la limitación estrictamente industrial de DINA en la producción de automóviles Renault, a causa de la creación de la filial de la Régie, denominada Renault Mexicana, que se dedicaría a la compra y venta de los coches producidos en Sahagún, con pago en efectivo a DINA (cláusula 10); por otro, la ampliación

<sup>238</sup> *Ibid.*, pp. 344 y 345.

<sup>239</sup> Gómez Suazo, *op. cit.*, pp. 70 y 71.

del plazo de crédito de Renault a DINA en materiales importados de Francia de dos a tres años, con un interés del 7%.<sup>240</sup>

**Fotografía 4.4**



**FUENTE:** AGNM, Centro de Información Gráfica, Área Fototeca, Colección Fondo Hermanos Mayo, Sección Cronológica, Sobre 22,604, *Firma de la Renault de Francia y el Lic. Villaseñor en el Sanatorio Durango*, México D. F., 18 de noviembre de 1966. La firma del convenio, como se puede observar, se llevó a cabo en un sanatorio. Debido a la afición de Villaseñor por los caballos, en sus *Memorias* relata una caída del mismo con la consecuencia de la fractura de una pierna. Todo indica a que ese hecho fue el causante de la situación al momento de la firma del contrato en esta fotografía.

Si bien es cierto que esos dos puntos son de los más importantes, en el contrato existen otros puntos que vale la pena destacar. Primero, es notoria la incorporación de nuevos modelos Renault para su producción en DINA, que sumó al Dauphine R-1090 del contrato original, los modelos Gordini; Estafette; R-4F; R-4L; R-8 Major y el R-10 Major.<sup>241</sup> Del mismo modo, se otorgó un contrato de licencia para la fabricación y venta en

---

<sup>240</sup> Villaseñor, *op. cit.*, p. 347.

<sup>241</sup> En el contrato solamente se mencionan como modelos producidos por DINA los Estafette; R-4F; R-4L; R-8 Major y el R-10 Major. *Vid.* AGNM, Fondo DINA, caja 326, exp. 7, *Contrato de comisión mercantil que para la venta de todos los vehículos de la gama Renault que produce DINA y los que produzca en el futuro, así como del automóvil Dinalpin, celebran, por una parte, como comitente, Diesel Nacional S.A., que en el texto se denominará DINA, representada por su Director General, el señor licenciado Víctor Manuel Villaseñor, y, por la otra, como comisionista, Renault Mexicana, S.A., representada por el Presidente de su Consejo de Administración, el señor Pierre Souleil*, México, D. F., 18 de noviembre de 1966, p. 2. Por otro lado, Justino Gómez Suazo, para 1964 anexa el modelo Gordini sin incluir el R-10 Major, *vid.* Gómez Suazo, *op. cit.*, p. 93. Finalmente, una tercera fuente incluye otro modelo: el R-12.

Esta referencia es una “fan page”, o página de fans del Dinalpin, que además aporta la información de que para la producción de este modelo, se montó una pequeña fábrica en la zona industrial de la Colonia Vallejo, en la Ciudad de México. *Vid.* Dinalpin.com, <http://www.dinalpin.com/www.dinalpin.com/HISTORIA.html>, consultado el 2 de mayo de 2018. La información se hace más clara con otros dos documentos. El primero de ellos, corrobora la afirmación anterior pues, en efecto, la planta de la División Plásticos aunque contaba con una nave propia en las instalaciones de Sahagún, lo cierto es que todavía hasta 1974 se encontraba en la Ciudad de México; *vid.*, Echeverría *et al.*, *op. cit.*, p. 258. El segundo documento al que hacemos referencia es un texto interno de DINA en el que se resume brevemente la historia de la empresa. En él se puntualiza que la División Plásticos se creó en el año de 1965 y tuvo como objetivo particular el ensamble del automóvil Dinalpin. Posteriormente diversificó sus actividades, siempre respetando el perfil de producción. En ese

México, Centroamérica y algunos territorios de Estados Unidos del automóvil Dinalpin, en sus tres tipos: Berlinette, Cabriolet y GT-4. Este último punto resulta de gran importancia, pues representaba la primera oportunidad exportadora para DINA mediante el uso de la marca francesa, con la exclusividad de fabricación para México.

En adición, la creación de la nueva empresa filial de Renault: Renault Mexicana, representó la eliminación de la carga en las Gerencias de Ventas y Post Ventas en cuanto a productos de la Régie, pues la filial quedó como representante exclusivo para la distribución y venta. Con ello, las gerencias de DINA dedicadas a ello, aligeraron su carga para dedicarse únicamente a camiones y autobuses.

En la segunda cláusula del contrato, existe un párrafo muy importante referente a las ventas al gobierno e instituciones oficiales, en el que se sugiere la posibilidad de ofrecer precios menores a dichas dependencias: “Las ventas al Gobierno, a los organismos descentralizados y a las empresas de participación estatal serán realizadas por RENAULT MEXICANA, S.A., al precio que de común acuerdo fijen las partes, que nunca será inferior al precio oficial de distribuidor”. Este punto será retomado más adelante al ver las relaciones con otras dependencias. En el mismo párrafo se fijaron las ventas al personal de DINA, SIDENA y CONCARRIL, a precio de distribuidor, integrando con ello un prerrogativa más para los trabajadores.<sup>242</sup>

El programa de producción anual se fijó en un mínimo de seis mil unidades en la cláusula 4; en las cláusulas 14 y 17 DINA promovió la mexicanización de las partes y refacciones y el apoyo a sus proveedores nacionales, sobre todo en el párrafo que expresa que “DINA hará gestiones ante sus proveedores mexicanos para que contraten con RENAULT MEXICANA S.A., la distribución de las partes homologadas para los

---

sentido, comenzó a fabricar cofres, tableros, partes frontales y traseras de autobuses, cabinas dormitorio, cubiertas de motor, biseles, emblemas, deflectores, parrillas, guardagrasas, tolvas y cientos de diseños más, aunque ya en su moderna planta de Ciudad Sahagún, Hidalgo. Este traslado se dio en febrero de 1975. *Vid.*, AGNM, Fondo DINA, caja 89, exp. 30, *Diesel Nacional, S.A.*, México D. F., abril de 1986, p. 5; AGNM, Fondo DINA, caja 326, exp. 10, *Minuta de la sesión de la Comisión Interna de Administración del Combinado Industrial Sahagún, que tuvo lugar en la sala de Juntas de la Dirección General el día veintinueve de noviembre de mil novecientos setenta y cuatro*, México D. F., 29 de noviembre de 1974, p. 5.

<sup>242</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 326, exp. 7, *Contrato...*, México, D. F., 18 de noviembre de 1966, p. 3.

vehículos Renault, en las mismas condiciones de calidad y precio en que esos proveedores las proporcionen a DINA”.<sup>243</sup>

Finalmente, quedó estipulado en la cláusula 19, el otorgamiento de una comisión de venta concedida por DINA a Renault Mexicana, con carácter de compensación única por los servicios prestados por la filial mexicana, incluyendo la publicidad y las promociones necesarias para la venta. Con ese pago se liberó a DINA de toda obligación con la comisionista, y la retribución se hizo por cada unidad con los siguientes montos:

R-4F	2,435.00
R-4L	2,280.00
R-8 Major	2,115.00
R-10 Major	2,370.00
Estafette	2,526.00

Sobre la comisión del Dinalpin, se resolvió dejarlo para un acuerdo ulterior. Así pues, el contrato otorgó beneficios tangibles a DINA y, a causa del éxito alcanzado en la asociación, se firmó por diez años, del 1o. de enero de 1967 al 31 de diciembre de 1976.

Vale la pena no dejar de lado el hecho de que en dicho contrato, en la cláusula 24, ya se observa la idea de fusión de las empresas del Combinado, pues se menciona que en caso de una posible fusión, se respetaran los acuerdos con DINA, ello es importante porque bajo la Dirección de Villaseñor, la automotriz se convirtió en el motor de Sahagún, además de ello, se dio un giro a ese sector para abastecer a la hermana DINA y a otras automotrices.

Prueba de ello es que en el sexenio de Díaz Ordaz, de 1964 a 1970, fueron fabricadas por CONCARRIL centenares de carrocerías para los camiones (autobuses) urbanos de la capital (de marca diferente a DINA). El número de carrocerías requeridas por DINA para la producción de autobuses interurbanos se incrementó y éstas, destaca Martínez Tamayo, por sí mismas representaban el 30% de la unidad. Exalta además, que contrario a la elevación de precios que significaba la mexicanización, las carrocerías producidas por la Constructora eran más económicas que las de importación.<sup>244</sup> Además, la

---

<sup>243</sup> *Ibid.*, p. 7.

<sup>244</sup> Martínez Tamayo, *op. cit.*, p. 126.

empresa sumó la provisión de partes para el chasis de los camiones medianos y semipesados a DINA.<sup>245</sup>

Por su parte, SIDENA que ya había comenzado anteriormente su colaboración con la Constructora, comenzó la fundición de monobloques y partes del motor unificado para las unidades R-4F, R-4L, Dauphine y Estafette, entre las que destacaban, aparte de los monobloques las chumaceras; volante, polea cigüeñal; culata; soporte eje balancines (*sic.*); múltiples de escape y admisión; cuerpo desnudo de la bomba; tapa desnuda; polea de bomba; soporte de flecha; polea de mando; polea del ventilador y polea del tensor.<sup>246</sup>

La experiencia adquirida en los componentes fundidos para los autos Renault manufacturados por DINA, coadyuvó para que en octubre de 1965 Siderúrgica suscribiera un contrato con la Nissan Mexicana S.A., para la fabricación de monobloques, chumaceras, volantes, cabezas de cilindro y múltiples de escape de los coches Datsun en la proporción de nueve mil piezas. Tiempo después se agregaría la producción de cajas de velocidades para ese mismo modelo.<sup>247</sup>

Los nuevos vehículos surgidos de aquella gran reestructuración se presentaron al público en diversas exposiciones, destacando, por ejemplo, una presentación de los autobuses Flixible en el monumento a la Revolución en febrero de 1966, y una pomposa presentación de los nuevos autos R-10 Major, en la que también se presentaron los demás vehículos, el camión mediano 501, el pesado Diamond-T, y el resto de los autos de gama Renault, incluyendo el deportivo Dinalpin (fotografías 4.5 a 4.15).

Afortunadamente, los resultados de la reestructuración quedaron plasmados en diversas fotografías tomadas y resguardadas por los hermanos Mayo. Dentro de las imágenes existentes en este Fondo, hay algunas de los nuevos modelos de vehículos producidos por la paraestatal a partir de su reestructuración. En las fotografías 4.5 a 4.15, aparecen modelos de los automóviles Renault, principalmente del modelo R-10 Major; de los camiones a diesel, aparece el autobús Flixible Hi-Level –renombrado en la empresa como Dina 311–, el camión mediano DINA 501, el semipesado DINA 600, y el

---

<sup>245</sup> Villaseñor, *op. cit.*, pp. 295 y 296.

<sup>246</sup> Martínez Tamayo, *op. cit.*, pp. 79-82.

<sup>247</sup> Villaseñor, *op. cit.*, p. 306.

Tractocamión Diamond-T, denominado por la empresa como DINA 700. Las imágenes, a continuación:

**Fotografía 4.5**



Fotografía 4.6



Fotografía 4.7



**FUENTE:** AGNM, Centro de Información Gráfica, Área Fototeca, Colección Fondo Hermanos Mayo, Sección Cronológica, Sobre 21,170, *Entrega de 66 camiones para la Secretaría de Comunicaciones y recibidos por el Secretario en la explanada de la SCOP*, México D. F., 9 de noviembre de 1965; AGNM, Centro de Información Gráfica, Área Fototeca, Colección Fondo Hermanos Mayo, Sección Cronológica, Sobre 21,586, *Rev. a las unidades en el Mto. Rev.*, México D. F., 18 de febrero de 1966.

En las imágenes 4.5 y 4.6, se observa una presentación del autobús Flixible en el Monumento a la Revolución, en 1966. Para esa época, ya llevaba cinco años de producción y se había consolidado dentro del mercado nacional. La fotografía 4.7, como su ficha lo dice, fue una entrega para la SCT. Lo llamativo aquí es que los autobuses tienen el logo de ADO, por lo que podría pensarse que fue una venta concertada entre ambas empresas con el apoyo de SCT, como se hizo en otras ocasiones con ésta u otras instituciones de gobierno.

Fotografía 4.8



Fotografía 4.9



Fotografía 4.10



Fotografía 4.11



**FUENTE:** AGNM, Centro de Información Gráfica, Área Fototeca, Colección Fondo Hermanos Mayo, Sección Cronológica, Sobre 21,176, *Salida del camión No. 1000. Visita de los senadores y el gobernador del estado*, Ciudad Sahagún, Hidalgo, 10 de diciembre de 1965.

La imagen 4.8 captó el momento de la salida de la línea de ensamble del camión 1,000, a casi un año de su presentación al mercado, lo cual daba una idea del éxito obtenido. En la fotografía 4.9, se les muestra a los senadores y el gobernador del estado de Hidalgo los componentes de manufactura nacional y los de importación, incluidos en los vehículos DINA. En la de fotografía 4.10 se observa un motor Cummins V-6 de 155 HP, destinado al camión D-501; en la fotografía 4.11, un automóvil Dinalpin recién salido de la línea de ensamble.

**Fotografía 4.12**



**Fotografía 4.13**



**Fotografía 4.14**



**Fotografía 4.15**



**FUENTE:** AGNM, Centro de Información Gráfica, Área Fototeca, Colección Fondo Hermanos Mayo, Sección Cronológica, Sobre 22,003, *Presentación de los nuevos autos R-10*, México, D. F., junio de 1966.

En la fotografía 4.12, se exhibe el camión D-501. La fotografía 4.13, plasmó la presentación del nuevo automóvil R-10 Major. La fotografía 4.14, nuevamente expone el automóvil Dinalpin, en un color distinto. Finalmente, en la fotografía 4.15, aparece el camión pesado o tractocamión DINA 700, diseño de la marca Diamond-T.

Es también muy notoria la presencia de las edecanes, como elemento fundamental de la estrategia de mercadotecnia de DINA. Como se observa, en ese sentido, la paraestatal se alineó con las estrategias de otras marcas comerciales en el uso de modelos para promoción de los vehículos. Probablemente se quería equiparar la belleza de sus vehículos con la belleza de las edecanes. Además destaca la felicidad de ellas y algunas poses en las que se nota cierta fuerza emanada de su presencia y posición corporal, quizá como un intento de mostrar la fuerza de los vehículos de DINA. Para la época, es posible que dicha estrategia haya tenido buenos resultados.

#### 4.2 Salida al mercado de los nuevos vehículos DINA. Éxito en ventas y consolidación comercial y financiera de la empresa

Con la reestructuración administrativa y tecnológica concretada, los nuevos vehículos de la empresa finalmente fueron puestos en el mercado. En cuanto a las ventas, los resultados fueron variables pero en su mayoría positivos. El camión mediano 501 fue muy bien recibido en el mercado nacional y contó desde el inicio con el apoyo de la Alianza de Camioneros de la República Mexicana representada por su presidente, el ingeniero Rubén Figueroa,<sup>248</sup> así como de la Asociación Nacional del Autotransporte.

Pese a las prerrogativas otorgadas por DINA a cualquier organismo oficial, Villaseñor se queja de la poca demanda que hubo desde ese sector a los vehículos de la paraestatal. De las pocas ventas realizadas a instituciones oficiales, solamente se han encontrado registros de unas camionetas fabricadas para la Secretaría de Salud, sin especificar la cantidad ni el modelo, en enero de 1964; la entrega de 66 camiones para la Secretaría de Comunicaciones y Transportes el 9 de noviembre de 1965 y una venta de sesenta camiones (sin especificar de qué tipo) a la Secretaría de la Defensa Nacional. En el Departamento del Distrito Federal, Villaseñor denunció los obstáculos puestos por Ernesto Uruchurto y, posteriormente, por Alfonso Corona del Rosal para adquirir camiones urbanos, que lograron introducirse hasta la presidencia de Luis Echeverría; con los omnibuses denominados *Delfines*.<sup>249</sup>

Otro de los éxitos logrados por la empresa a partir de la reestructuración, fue la disminución de los precios de los automóviles Renault, modelos R-8 Major y R-10 Major. Las rebajas se efectuaron el 3 de noviembre de 1966 y el 1 de diciembre de 1967

---

<sup>248</sup> Rubén Figueroa Figueroa no sólo fue el presidente de la Alianza de Camioneros, también, al igual que Raúl Salinas, era un poderoso cacique, aunque a nivel local, particularmente del estado de Guerrero. Descendía de una de las familias más poderosas en la política del estado de Guerrero, fue gobernador de esa entidad de 1975 a 1981. Tanto sus ancestros como sus descendientes lograron ocupar el mismo puesto. Fue un personaje político de gran influencia, por eso su apoyo a los camiones de Diesel Nacional no fue menor. *Vid.* Esquina Bajan. Autobuses Urbanos con Historia, <http://esquina-bajan.blogspot.com/2012/02/4a-parte-fin-de-la-epoca-permisionaria.html>, consultado el 3 de mayo de 2018; Revista Proceso, “Los Figueroa, compadres de presidentes y estirpe de gobernadores marcados por la represión y el folclorismo”, en *Revista Proceso* [en línea], lunes 10 de julio de 1995, s/p., en <https://www.proceso.com.mx/169558/los-figueroa-compadres-de-presidentes-y-estirpe-de-gobernadores-marcados-por-la-represion-y-el-folclorismo>, consultado el 3 de mayo de 2018.

<sup>249</sup> Villaseñor, *op. cit.*, pp. 345 y 346; AGNM, Fondo Hermanos Mayo, Sección Cronológica, sobres 18.779 y 21.170.

respectivamente, con valores de mil trescientos cincuenta pesos, equivalente al 5% para el R-8; y mil seiscientos pesos equivalentes al 6% del valor del R-10.<sup>250</sup> Respecto a esta rebaja, conviene señalar que fue prevista e incluida en el Protocolo del Contrato firmado el 18 de noviembre de 1966, en la cláusula 13, que textualmente establecía: “Las partes examinarán la conveniencia de reducir los precios de toda la gama Renault, para mantenerlos en condiciones competitivas dentro del mercado mexicano”.<sup>251</sup>

De igual forma, los autobuses interurbanos modelo Flxible tuvieron un éxito arrollador. Para eso es menester hacer el comparativo con el año de 1960 en el que en ese sector del mercado, sólo existían cuatro marcas dominantes. Es destacable el hecho de que de ellas, tres eran mexicanas; Mexicana de Autobuses, S.A. (MASA), empresa hermana de Diesel Nacional creada en 1959, con la nacionalización por parte del Gobierno Federal de la empresa Sheppard Hermanos; la otra por supuesto era Diesel Nacional y, finalmente, la tercera era Sultana, marca comercial de Trailers de Monterrey S. A. de C. V., que pertenecía al Grupo Industrial Ramírez, de capital privado. La única marca extranjera era Crowley.<sup>252</sup>

De ellas, la dominante absoluta en 1960 era la regiomontana Sultana, con 200 unidades vendidas ese año; le siguieron MASA y DINA empatadas con 60 unidades cada una y finalmente la estadounidense Crowley, con 30 unidades. No obstante, DINA fue incrementando sus ventas en años posteriores, y aunque en 1961 igualó las ventas de 1960, en 1962 tuvo un crecimiento significativo a 137 unidades, que se volvió a incrementar a 160 para 1963. Con esa racha al alza llegó a la cantidad de 386 unidades en 1969, lo que le dio una penetración de 46.9% del mercado.

---

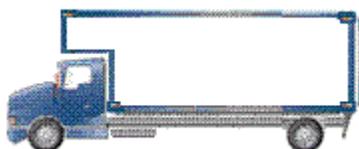
<sup>250</sup> Villaseñor, *op. cit.*, p. 348.

<sup>251</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 326, exp. 7, *Protocolo. Convenio que celebran, por una parte Diesel Nacional, S.A., que en el texto se denominará DINA, representada por su Director General, el señor licenciado Víctor Manuel Villaseñor, y, por la otra, la Régie Nationale des Usines Renault, que en el texto se denominará RNUR, representada por su Presidente y Director General, el señor Pierre Dreyfus, para adicionar el protocolo firmado por DINA y RNUR el 8 de octubre de 1965*, México, D. F., 18 de noviembre de 1966; París, Francia, 5 de diciembre de 1966. p. 6.

<sup>252</sup> Martínez Tamayo, *op. cit.*, 130; Retro buses, <http://retrobuses.blogspot.mx/2010/08/masa-la-parte.html>, consultado el 5 de mayo de 2018; Guía del Viajero en México, <https://cokiemoster3.blogspot.mx/2016/01/historia-de-sultana-la-mitica-armadora.html>, consultado el 5 de mayo de 2018 *Cfr.* Retro buses, [http://retrobuses.blogspot.mx/2010/06/sultana-la-parte\\_07.html](http://retrobuses.blogspot.mx/2010/06/sultana-la-parte_07.html), consultado el 5 de noviembre de 2018.

Un año antes, el 29 de junio de 1968, se presentó con una comida en la Hacienda de los Morales el nuevo camión semipesado DINA 600 (de 8 a 12 toneladas, ver figura 4.2), basado en el diseño del 501, con la diferencia de ser tipo Torton (3 ejes), en contraste con el camión mediano que era tipo rabón (2 ejes, ver figura 4.1).<sup>253</sup>

**Figura 4.1**



Camión tipo Rabón (2 ejes)  
Ejemplo del DINA 501

**Figura 4.2**



Camión tipo Torton (3 ejes)  
Ejemplo del DINA 600

**Fotografía 4.16**



**Fotografía 4.17**



**Fotografía 4.18**



**FUENTE:** AGNM, Centro de Información Gráfica, Área Fototeca, Colección Fondo Hermanos Mayo, Sección Cronológica, Sobre 24,339, *Visita del subsecretario de Industria García Reynoso a los nuevos camiones “semi-pesados” con el Lic. Villaseñor y comida en la Hacienda de Los Morales, México, D. F., 29 de junio de 1968.*

En ese mismo año, se dio la presentación de un nuevo modelo del autobús Flxible. Hasta ese momento, se vendían dos modelos de DINA, uno era el D-311, copia original del modelo Hi-Level estadounidense, caracterizado por su motor GMC 6 V-71; y el D-352, modificado en DINA para ADO, con motor Cummins y mayor longitud. El primer modelo se vendió principalmente a líneas de transporte de segunda clase, mientras que el segundo fue dirigido para las líneas de primera clase.

La razón principal para el lanzamiento del nuevo modelo, fue el interés (y quizá presión) por parte de las líneas de primera clase, de unidades más modernas, pues desde la salida al mercado de los diseños de la Flxible, llevaban siete años comprando el mismo modelo.

<sup>253</sup> AGNM, Fondo Hermanos Mayo, Sección Cronológica, Sobres 24,339 y 24,340. La clasificación de los tipos de vehículos de carga en México y las ilustraciones se tomaron de: TRANSPORTE.MX, EL PORTAL DEL TRANSPORTE MEXICANO, <http://www.transporte.mx/tipos-de-camiones-de-carga/>, consultado el 9 de mayo de 2018.

Como consecuencia, a mediados de 1967, DINA lanzó al mercado el mismo autobús 311, aunque renovado y renombrado como D-321, con la principal novedad de incorporar un motor de mayor caballaje. Siguió utilizando la marca GMC, o mejor dicho, de su filial de motores denominada Detroit Diesel Allison (DDA), pero sustituyó el modelo 6 V-71, con potencia de 238 HP por el 8 V-71, de mayor caballaje, con 318 HP. Por supuesto, este autobús siguió destinado para las líneas de segunda clase.<sup>254</sup>

En paralelo, la empresa inició un programa de proyectos, desarrollo y producción que culminó en el lanzamiento de otro modelo de primera clase, con el mismo motor 8 V-71, pero con un nuevo diseño original, denominado D-323, y conocido popularmente como *Dina Olímpico*, por la coincidencia de su salida al mercado con los Juegos Olímpicos de México 1968. No obstante, tanto el Blog de DINA Camiones, editado al parecer por la propia empresa, así como Esaú Ponce, colaborador de la revista Autoscosmos, parecen cuestionar la idea del diseño original, pues mencionan que el Dina Olímpico fue, al igual que el 311, una copia –o al menos estuvo basado en gran proporción– de otro modelo de la marca Flxible, esta vez del Flxliner.<sup>255</sup>

Estos tres modelos se consolidaron como los principales del mercado por casi tres décadas, hasta la aparición de los modelos Avante y Dorado, ya en la parte final de la década de 1980, y de la etapa como empresa pública de DINA.

Desafortunadamente el éxito de las otras líneas de producción no llegó a concretarse para la del camión pesado. Las razones de esto, según Villaseñor, fueron las frecuentes demoras en el cumplimiento de los programas de producción, provocadas por constantes retrasos en el abastecimiento de partes de procedencia norteamericana. Sumado a lo anterior, la empresa Diamond-T cesó de existir como compañía independiente y fue

---

<sup>254</sup> Echeverría *et al.*, *op. cit.*, p. 199.

<sup>255</sup> *Loc. cit.*; DINA CAMIONES BLOG, <https://dinacamiones.wordpress.com/2011/03/03/dina-en-la-historia-por-los-caminos-de-mexico/>, consultado el 4 de junio de 2018; Esaú Ponce, “DINA Camiones, la marca mexicana que burló a la muerte”, en *Autoscosmos* [en línea], viernes 4 de noviembre de 2011, s/p, en Autoscosmos, <https://noticias.autoscosmos.com.mx/2018/11/04/dina-camiones-la-marca-mexicana-que-burlo-a-la-muerte>, consultado el 4 de junio de 2018.

absorbida por la White Motor Company, que tenía vinculación con la compañía Autocar, afincada en el Estado de México.<sup>256</sup>

Fotografía 4.19



Fotografía 4.20



**FUENTE:** AGNM, Centro de Información Gráfica, Área Fototeca, Colección Fondo Hermanos Mayo, Sección Cronológica, Sobre 24,005, *Entrega de los motores N.H.*, Ciudad Sahagún, Hidalgo, 10 de marzo de 1968.

A la derecha se ve la entrega de los motores Cummins NH, de 290 HP, utilizados en el camión pesado de Diesel Nacional. Estos eran importados en su totalidad desde EE.UU, pues según los estudios de la empresa, al ser un menor mercado el del tractocamión, no convenía en esos momentos invertir en la maquinaria necesaria para producirlos en México. *Vid. Echeverría et al., op. cit., p. 157.*

Como era de esperarse, y conforme al proceder de Villaseñor, la vinculación con una de las grandes fabricantes de tractocamiones de Estados Unidos no le resultó en absoluto grata o atractiva, por lo cual, poco tiempo antes de dimitir a sus cargos en Sahagún, cesó el contrato signado con la Diamond-T. En cambio –y paradójicamente–, estrechó lazos con su antigua rival y aspirante a propietaria, International Harvester, con un contrato antes impensable en el cual, por medio de un pago único e irrepetible de treinta mil dólares, DINA adquirió el derecho de seleccionar cualquiera de los vehículos de la International, y con ello, ésta se obligó a proporcionar los planos y especificaciones correspondientes, además de la asesoría técnica requerida para su producción en México.

Con la reestructuración llevada a cabo bajo la dirección de Víctor Manuel Villaseñor y su plana mayor de colaboradores, se dio un cambio en el modelo de producción de DINA que finalmente repercutió más allá de la empresa y sentó las bases de la industria automotriz mexicana. Con la asociación entre DINA y FIAT, se adoptó de facto

---

<sup>256</sup> Villaseñor, *op. cit.*, p. 346.

la denominada industria de integración vertical; o sea, el modelo europeo de industria automotriz, consistente en que una sola fabrica realiza la producción completa.<sup>257</sup>

En cambio, cuando Villaseñor decidió aceptar la dirección de DINA, aunque se mantuvo este modelo, particularmente con los coches Renault; en los camiones a diesel hubo un cambio y se adoptó el modelo norteamericano [estadounidense]. Este se encuentra dividido en dos ramas principales: a) la industria terminal; y b) la industria auxiliar o de autopartes. En la primera de ellas, la empresa automotriz se encarga de fabricar el motor, la transmisión y demás conjuntos mecánicos; también le corresponde el ensamble final y la venta bajo su marca. En la segunda, otras empresas especializadas de autopartes, son las responsables de proveer las demás partes del vehículo a la empresa terminal.<sup>258</sup>

En ese sentido, se entienden perfectamente los acuerdos con empresas como Cummins, para la fabricación de motores; Spicer, para las cajas de velocidades; y Rockwell, para los ejes motrices. También, como ejemplo adicional, cabe recordar que las carrocerías de los autobuses no las fabricaba DINA, sino la Constructora, y la automotriz solamente llevaba a cabo su ensamble final. Lo mismo pasó para sus futuros camiones urbanos, basados en la ingeniería de los camiones 500 y 600, pues chasis y conjuntos mecánicos serían elaborados por DINA, mientras que las carrocerías fueron elaboradas principalmente por dos empresas: Carrocerías Preconstruidas S. A. de C. V. (CAPRE), y Carrocerías de Aluminio S. A. (CASA), respectivamente.

No obstante, llama la atención que, pese a la descripción de René Espinosa, sus características no eran del todo precisas. Sobre todo, si se tiene en cuenta que las empresas terminales con las que estableció contratos DINA, verbigracia Flxible y Diamond-T, utilizaban conjuntos mecánicos de otras empresas especializadas estadounidenses. Para puntualizar, Flxible incorporaba un motor diesel GMC, además de los conjuntos mecánicos producidos por Spicer, Dana y Rockwell; con Diamond-T, pasaba lo mismo, sólo que el motor era de la marca Cummins. O sea, el caso estadounidense era aún más horizontal de lo que describió Espinosa, quien más bien parece tomó como base de su descripción al

---

<sup>257</sup> Espinosa, *op. cit.*, p. 117.

<sup>258</sup> *Loc. cit.*

modelo de DINA, que parecía una mezcla poco clara entre ambos modelos, el estadounidense y el europeo.

### **4.3 Los últimos años de la administración de Víctor Manuel Villaseñor**

A pesar del éxito alcanzado con la reestructuración de la empresa, poco más de un año antes de dejar sus cargos en Sahagún, Villaseñor relata un último intento de terminar con las actividades del proyecto DINA. Según su testimonio, al finalizar el mes de julio de 1968, se informó mediante la prensa sobre la constitución de un comité técnico presidido por Rodrigo Gómez, director del Banco de México, con el propósito de estudiar la mejor forma de integrar la fabricación de vehículos a través de la complementación y adecuada utilización de las instalaciones existentes en las cuatro automotrices que en aquel momento contaban con participación de capital nacional.<sup>259</sup>

Las empresas aludidas eran, por supuesto, DINA; Vehículos Automotores Mexicanos –mencionada anteriormente–; Fábricas Automex y la Fabrica Nacional de Automóviles (FANASA).<sup>260</sup> De ellas, solamente DINA era de capital netamente estatal; Automex era una sociedad de capital privado nacional, del empresario Gastón Azcárraga con capital de la Chrysler. Las otras dos eran sociedades mixtas, VAM 60% del gobierno Federal con la representación de la Sociedad Mexicana de Crédito Industrial (SOMEX), nacionalizada para ese entonces y 40% la American Motors<sup>261</sup>; FANASA en un principio fue una empresa privada, pero debido a los préstamos recibidos por SOMEX en más de doscientos millones de pesos –según versión de Villaseñor–, el 2 de julio de 1969 el 80% del capital pasó a SOMEX, en razón de la imposibilidad de pago.<sup>262</sup>

El proyecto fue fraguado por los secretarios de Hacienda, Antonio Ortiz Mena y de Industria y Comercio, Octaviano Campos Salas, así como del mencionado Director del Banco de México, Rodrigo Gómez. Básicamente consistió en que ese comité, en su

---

<sup>259</sup> Villaseñor, *op. cit.*, p. 349.

<sup>260</sup> Sobre FANASA, Villaseñor da una breve reseña de la constitución de la empresa en las páginas 349-351 de sus *Memorias*, aquí citadas. Sin embargo, existe un libro que trata específicamente la historia de la empresa, *vid.* Hugo Valdés y Juan Ramón Garza Guajardo, *Borgward en México*, México, Fondo Editorial de Nuevo León/Universidad Autónoma de Nuevo León, 2008.

<sup>261</sup> Sobre esta empresa, se encontró un libro muy interesante que aborda su historia. Fue escrito por un ingeniero ex trabajador de VAM. La obra de referencia es: Salvador Díaz Espejel, *El sueño posible. La historia de Willys Mexicana/Vehículos Automotores Mexicanos 1946-1986*, [s.p.i.].

<sup>262</sup> Villaseñor, *op. cit.*, p. 349-351.

supuesta intención de lograr la mejor forma de coordinación de las cuatro empresas, al final entregaría todas a la dirección de Chrysler.

El primer aviso de esa intencionalidad, fue el hecho de que los estudios a realizar, se dejaron a cargo de la Chrysler y de American Motors, sin la participación de DINA, pese a su carácter de principal representante del Gobierno en la industria automotriz y su experiencia técnica adquirida en la reestructuración, ni la de las otras empresas.

Paradójicamente, los estudios no tuvieron una conclusión unificada y las consideraciones finales del trabajo realizado por la American Motors fueron invalidadas; por tanto, se siguió como único camino la propuesta de Chrysler, terminado en enero de 1969. En esta, las cuatro empresas debían organizarse en una sola empresa, y eliminar los camiones medianos DINA, los automóviles Renault y los Rambler de VAM.

Por supuesto los resultados no fueron aceptados por Villaseñor, ni por el gerente general de VAM, Gabriel Fernández Sáyago, a quienes se unió el presidente de la Régie, Pierre Dreyfus; sobre Gregorio Ramírez, director de FANASA, no hay mención alguna. La respuesta fue la oferta de una propuesta elaborada por DINA, VAM y Renault, en un plazo no mayor a quince días, para que finalmente se entregara el 27 de junio de 1969. Como era de esperarse, la propuesta conjunta DINA-VAM fue desechada. Además, el director de DINA se quejó de que jamás tuvieron oportunidad ni él, ni Fernández Sáyago, de conocer al famoso comité, pues no se les permitía el acceso a las reuniones de éste; contrario a las facilidades y acceso brindados a Azcárraga.<sup>263</sup>

Ante la negativa, Villaseñor se encerró en su oficina con dos de sus colaboradores, para redactar un documento de protesta de ochenta páginas, con objeto de impugnar aquella decisión. Al respecto, vale la pena retomar la conclusión final de tal escrito:

En el dictamen de la comisión técnica se considera inconveniente que las empresas automotrices de capital mexicano guarden vinculación técnica, pero se pronuncia por la entrega de la industria automotriz nacional a la dependencia única de Chrysler Corporation.

Las pretensiones de Chrysler corresponden a la creación de una sola empresa y se condiciona el éxito de su operación, siempre y cuando la administración esté

---

<sup>263</sup> *Ibid.*, p. 351-353.

decisivamente en manos de Chrysler. Obviamente esta medida convierte, de hecho, en una ficción la participación minoritaria de Chrysler en el capital de la empresa. La experiencia ha demostrado que la tecnología influye decisivamente en el control de una compañía, aunque inicialmente la participación sea minoritaria. El 45% más la tecnología proporciona más poder que un 55% sin tecnología. Cabe preguntar: ¿Cuál es la ventaja que reportará al país la entrega de las empresas automotrices con capital nacional al control administrativo, tecnológico y financiero de Chrysler Corporation?<sup>264</sup>

El párrafo anterior reviste una gran importancia, pues como bien señaló Villaseñor, las condiciones del “estudio” eran, en realidad la entrega de las empresas a la gigante estadounidense. En ese sentido, es destacable la coincidencia de Villaseñor con José Uriel Aréchiga,<sup>265</sup> citado en el capítulo anterior, al entender el hecho de que son las empresas multinacionales quienes producen, poseen y venden la tecnología y esa misma propiedad otorga privilegios y ventajas superiores a los desposeídos de tales bienes.

Otro punto a tomar en cuenta, es que la puesta bajo control de Chrysler de las empresas del gobierno, significaba un retroceso similar a los tiempos de la asociación con FIAT pero de mayores dimensiones. Uno de los principales problemas con FIAT fue, como se recordará, que no se promovió en ningún sentido la mexicanización de la industria automotriz; no se formaron cuadros directivos mexicanos capaces de llevar las riendas de la empresa a largo plazo y la única beneficiaria fue la empresa italiana, pues aunque se contaba con la maquinaria necesaria para fabricar los conjuntos mecánicos, todo se importaba de Italia.

Con el nuevo proyecto, tal como se planteó, la situación se repetiría, pues el control nuevamente se le estaba otorgando a una empresa extranjera, pero esta vez el perjuicio se proyectaba del todo catastrófico. Había mucho más que perder, la inversión realizada por el Estado ya no era la de una sola planta y unos cuantos subsidios; eran tres empresas, con una cuantiosa inversión y un conjunto de fideicomisos, reestructuraciones, absorción de deuda y recapitalizaciones, regalados incondicionalmente a una empresa de allende el Río Bravo.

Además, lo que se pretendía, más que integrar dichas empresas, era eliminar la fuerte competencia que se le estaba planteando a la multinacional aliada de Azcárraga, pues

---

<sup>264</sup> *Ibid.*, pp. 354 y 355.

<sup>265</sup> José Uriel Aréchiga, *La transferencia de tecnología y el atraso tecnológico*, México, UAM, 1988, p. 17.

tanto el camión mediano, como los vehículos Renault y los Rambler de VAM, habían comenzado a afianzarse y consolidar su preferencia y lugar en el mercado nacional.

Finalmente, la experiencia que en esos años habían adquirido esas empresas, sobre todo en tecnología, procesos productivos y formación de cuadros técnicos y profesionales mexicanos, capaces de insertarse en los principales puestos de este tipo de compañías, iba a ser totalmente desechada. Era claro, desde la forma de conducir el proyecto, que quienes estarían a cargo serían los directivos, ingenieros y técnicos de Chrysler, en detrimento de los cuadros nacionales que habían logrado el despegue de las empresas estatales. El hecho de imponer la tecnología, era una clara indicación sobre quiénes la manipularían y, por supuesto, no se entreveía la posibilidad de que fueran los cuadros mexicanos de las empresas gubernamentales.

Como el hábil cabildero y político que era, Villaseñor nuevamente echó mano de sus habilidades negociadoras, y quemó sus naves con un último acto de presión. Frente a la negativa de Rodrigo Gómez de conceder audiencia y escuchar sus planteamientos, Villaseñor entregó copia del documento de protesta al presidente Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970) –a quien, por cierto, Villaseñor describe como un personaje poco colaborativo e incluso opuesto a las empresas de Sahagún, en contraste a la actitud mantenida por López Mateos–.

También lo hizo con el propio Gómez, director del Banco de México, el director de Nacional Financiera y algunos secretarios de Estado, entre los que destacó el secretario del Patrimonio Nacional, ingeniero Manuel Franco López, en su calidad de presidente del Consejo de Administración de DINA. La estrategia fue condicionar su permanencia en la empresa en caso de que se aprobara el dictamen del comité técnico, lo que motivaría la entrega del cargo al día siguiente de aprobado el dictamen.

La presión surtió efecto y el proyecto fue desechado. El episodio acabó con la venta de las acciones de Automex propiedad de Azcárraga a Chrysler, para cambiar de giro y dedicarse a la hotelería.<sup>266</sup> De esa manera, Villaseñor logró la defensa de una empresa en la que, en un principio, no tenía empatía ni confianza. Sin embargo, se convirtió en el más

---

<sup>266</sup> Villaseñor, *op. cit.*, p. 355.

férreo protector de DINA y de su importancia estratégica en la industria automotriz nacional.

Esa fue una de las últimas acciones que el directivo llevó a cabo en la paraestatal, pues su periodo al frente de ésta estaba por concluir. Una de sus últimas acciones fue una reestructuración final, pero con enfoque administrativo. Como se ha tratado anteriormente, desde la administración de López Mateos, se intentó de lograr una complementación efectiva de las tres empresas del combinado.

Al respecto, en el segundo lustro de la administración de Villaseñor, éste buscó fortalecer las interrelaciones de las tres empresas a su cargo. Para ello, en 1965 impulsó la creación de la figura de director en cada una de las empresas, pues hasta ese momento el mayor rango dentro de cada una era el de subdirector, dependiente totalmente de la dirección general. Con la aprobación de los respectivos consejos de administración de las tres empresas, quedaron como directores, en DINA José Rogelio Álvarez Encarnación; Amaro del Rosal en SIDENA; y el ingeniero Juan Manuel Ramírez Caraza en CONCARRIL; además de Gustavo Solórzano como director general adjunto.<sup>267</sup>

Aquella medida no tuvo el efecto deseado, sino todo lo contrario. Cada uno de los directores comenzó a centrarse en sus empresas y dejó de lado el proyecto de complementación, que poco a poco se transformó en uno de fusión. Fue tan conflictivo el proyecto, que Rogelio Álvarez decidió renunciar a su cargo en DINA ante las discrepancias con Villaseñor. Con todo, el proyecto de fusión continuó y en junio de 1966 la Secretaría del Patrimonio Nacional constituyó una comisión encargada de estudiar la conveniencia de fusionar las tres empresas, la cual llegó a conclusiones favorables.

---

<sup>267</sup> Como se puede observar, el criterio de alta dirección política no sólo fue representado por Villaseñor en el cargo principal de Sahagún; de los directores que nombró, todos fueron personajes de relevancia política: José Rogelio Álvarez, historiador y filósofo por la UNAM, ocupó diversos cargos administrativos y políticos a lo largo de su vida, tanto en el Gobierno Federal como en el de su estado natal, Jalisco *vid* Senado de la República, LXIII Legislatura, Tercer año de ejercicio, *Oficio del Congreso del Estado de Jalisco, con los que remite acuerdo por el que proponen al Dr. Lic. en Filosofía y Letras José Rogelio Álvarez Encarnación, como candidato a la Medalla de Honor Belisario Domínguez*, <http://www.senado.gob.mx/index.php?ver=sp&mn=2&sm=2&id=853>, consultado el 13 de mayo de 2018. Amaro del Rosal, fue un prominente político y refugiado español, militante del Partido Socialista de España y gran amigo de Villaseñor. Finalmente, Juan Manuel Ramírez Caraza, como se recordará líneas atrás, fue subsecretario de Comunicaciones y Transportes en el sexenio de Adolfo López Mateos. Sobre Gustavo Solórzano no se encontró referencia alguna.

Dentro de esa lógica, en octubre de 1968 los consejos de administración aprobaron la reestructuración técnica y administrativa de tres empresas, de acuerdo con el principio básico de “Organización funcional”. Fue la empresa estadounidense Cresap, Mc Cormick and Paget la responsable de aquella propuesta y de la reorganización. En ese formato, se suprimieron los cargos de directores en cada empresa y en cambio se nombraron directores sobre aspectos específicos para la triada industrial en conjunto. Mediante esa organización los puestos quedaron de la siguiente forma: director de Planeación, ingeniero Juan Manuel Ramírez Caraza; de Producción, ingeniero Rafael Lizárraga; de Adquisiciones, Manuel Ávila; Comercial, Juan Tomasini; Financiero, Pablo Padilla; de Organización y Relaciones Industriales, Víctor Manuel Villaseñor Curbelo y, finalmente, Amaro del Rosal quedó como director adjunto, aunque por poco tiempo, pues enseguida dejó el cargo y se trasladó a Francia.<sup>268</sup>

Fue esa la última acción destacable, a juicio de Villaseñor, como directivo del Combinado. El 11 de diciembre de 1970 entregó su cargo a un sucesor de la misma cepa política: el licenciado Jesús Reyes Heróles,<sup>269</sup> otro líder con características muy similares a las de Villaseñor, pero con una menor habilidad en cuanto a dirección empresarial.

De esta forma, la línea para ocupar puestos directivos en Sahagún continuó; nuevamente el líder elegido fue un abogado, miembro prominente del Partido Revolucionario Institucional (PRI) y de la élite política de aquel momento, como Villaseñor y la mayoría de la élite gubernamental y burocrática nacional durante gran parte del siglo XX.

Cabe destacar, a manera de conclusión –y quizá de justificación–, que la importancia crucial de la administración de Víctor Manuel Villaseñor no solo es reconocida por el autor, o por el propio personaje en sus memorias. Un documento posterior, de la década de 1980, lo revela. Éste fue elaborado por la Subdirección de Prensa de una administración posterior de la empresa, concerniente a un análisis de la imagen de DINA a lo largo de su historia. En este texto, quedó asentado que:

---

<sup>268</sup> Villaseñor, *op. cit.*, pp. 356-360.

<sup>269</sup> *Ibid.*, p. 363.

La década de los 60's es, sin duda, la que mejor realce proyecta para Diesel Nacional, luego de haberse hecho cargo de ella el Gobierno Federal, por muchas razones: en primer lugar, se diseñó y ensambló un vehículo con marca mexicana y con características adecuadas a la geografía del territorio nacional; económico por el uso del combustible diesel; calidad en cuanto a resistencia, capacidad y que a través de una estructura de distribución que ha ido acreditando su profesionalismo, logró no sólo la aceptación del producto, sino la consolidación en la preferencia de operadores, permisionarios y propietarios de vehículos, principalmente de carga.

Esto quiere decir que el acierto de producción y lanzamiento de los camiones Dina dotaron a la empresa de una excelente imagen institucional, reforzada por la de su director general, hombre probo y progresista que a los años de su administración les proporcionó el sello de reciedumbre y convicciones nacionalistas que les caracterizaban. Por más que técnicos y funcionarios consideraron que en muchas de las decisiones importantes se cometieron graves equivocaciones, lo cierto es que a nivel masivo y entre los propios trabajadores esto no debilitó de manera alguna la imagen de la empresa, ni de la propia administración.

[...] resulta evidente, sobre todo por lo que hace al ámbito interno y en particular a los obreros muchos de ellos testigos y actores directos o a través de sus familiares, que es esa época la que les enorgullece y añoran, que, decíamos, la mejor imagen que ha proyectado la empresa a través de los casi 33 años que lleva de existencia, es la de esos años a los que muchos obreros califican de "heroicos".<sup>270</sup>

Con lo anterior, se comprueba la importancia del periodo de administración de Villaseñor, no sólo por el autor o las fuentes presentadas, sino por la propia experiencia de los trabajadores, de la Subdirección de Prensa, y de los propios clientes de la empresa. Además se corroboran algunos de los puntos presentados en este capítulo y también por el propio Villaseñor.

No obstante, no se debe perder de vista que al escribir sus memorias, difícilmente Villaseñor iba a plasmar sus errores o una imagen negativa de su administración. Harían falta, por ejemplo, los testimonios de personajes como Raúl Salinas, Eduardo Bustamante o Rodrigo Gómez (personajes directamente señalados por el Director de DINA como contrarios a los intereses de la empresa) para tener una visión más completa del tal administración. A pesar de ello, sus traspies se irán mostrando en los siguientes capítulos.

En ese sentido, se debe tomar en cuenta que Villaseñor, tal como se mencionó al principio, pertenecía a un grupo de poder, aunado a su linaje político. Este grupo, encabezado por sus maestros, Narciso Bassols y Luis Cabrera, entre otros, defendían

---

<sup>270</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 90, exp. 3, *Antecedentes*, s/l, s/f, pp. 3-5.

intereses e ideas diferentes al grupo de Salinas, Bustamante o Gómez. Como se explicó en el capítulo, dentro del Estado mexicano había una homogeneidad de actores e intereses amplia y constantemente en conflicto.

El grupo de Villaseñor, era de una línea de tradición nacionalista-revolucionaria, mientras que su principal rival, Raúl Salinas y su grupo, estaban más identificados con la economía de mercado y el liberalismo económico. Pese a ello, su accionar era ambivalente. Ejemplo de ello, es el permiso concedido a Dodge para producir un camión mediano con motor a diesel, en franca competencia con el 501 de DINA; sin embargo, otras acciones como la oposición a la venta de la paraestatal a International Harvester, o la exclusión de ésta del mercado nacional, llaman la atención en el testimonio de Villaseñor. Con este punto aclarado, damos paso al siguiente capítulo.

## **Capítulo 5**

### **Cambios directivos y retorno a los problemas, 1970-1977**

#### **5.1 El final de la alta dirección política, 1970-1976**

El final de la administración de Víctor Manuel Villaseñor al frente de las empresas del Combinado Industrial Sahagún (CIS) coincidió con el término de uno de los periodos de estabilidad y crecimiento económico de México más prolongados. La década de 1960, marcada por una expansión general de la economía mexicana y también de las finanzas de Diesel Nacional y sus empresas hermanas en Sahagún, había llegado a su fin. El crecimiento anual promedio de 7.1% del PIB y de 3.6% per cápita, acompañado de crecimiento en el empleo, baja inflación así como estabilidad de precios y del tipo de cambio, verían su fin con el nuevo sexenio.<sup>271</sup> Dentro de esa lógica, Enrique Cárdenas señala que:

Resultó imposible mantener las circunstancias anteriores y resistir cambios políticos de fondo [...] Durante estos años el gobierno buscó una mayor intervención estatal para acelerar el desarrollo y basó su estrategia en aumentos del gasto público financiados por la impresión de dinero y el endeudamiento externo.<sup>272</sup>

En síntesis, las características fundamentales del periodo de 1970 a 1982, que abarcó los sexenios de Luis Echeverría Álvarez (1970-1976) y José López Portillo (1976-1982), fueron tres: 1) exceso de gasto público; 2) endeudamiento externo y 3) disminución de la inversión privada. En otro texto anterior de Enrique Cárdenas, el argumento es el mismo: “el desarrollo estabilizador” había llegado a su fin en 1970 “a tambor batiente.” Ese año, a pesar de un crecimiento del PIB de 6.9% en términos reales y 3.5% por habitante, la inflación aumentó 6%, más del doble respecto a 1969 y el déficit del sector público también se acrecentó, al pasar de 2.2% en 1969 a 3.8% en 1970.<sup>273</sup>

En el plano internacional, la década de 1970 fue el semillero de las crisis que vivieron América Latina y otros países en la década siguiente. En el decenio de 1970, dos

---

<sup>271</sup> Enrique Cárdenas, “Del agotamiento a la estabilidad con lento crecimiento”, en Marcello Carmagnani (coord.), *México contemporáneo, la economía, 1808-2014*, México, Fondo de Cultura Económica/El Colegio de México/Fundación Mapfre, 2015, t. 1, pp. 233-289, p. 235.

<sup>272</sup> *Ibid.*, p. 233.

<sup>273</sup> Enrique Cárdenas, *La política económica de México, 1950-1994*, México, Fideicomiso Historia de las Américas/El Colegio de México/Fondo de Cultura Económica, 1996, p. 93.

crisis tuvieron especial repercusión a nivel mundial: la devaluación del dólar y la crisis del petróleo.

La primera tuvo su origen en la inyección descomunal de dólares en la economía mundial después de la segunda guerra mundial. Con ello, la moneda estadounidense se sobrevaluó y provocó el abandono de la convertibilidad-oro del dólar, decretada por el Presidente Richard Nixon el 15 de agosto de 1971. En segundo lugar, la crisis del petróleo de 1973, fue una de las que más impacto tuvo en la economía mundial. Su origen se dio en la decisión de los países miembros de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), de dejar de suministrar petróleo a EE.UU. y algunos países aliados de Europa Occidental, como represalia por apoyar a Israel en el conflicto con Siria y Egipto. De esta manera, la inflación se disparó y los precios del oro y el petróleo se incrementaron exponencialmente. Esto fue la antesala de los problemas de 1970, que estallarían con mayor vigor en la década siguiente.<sup>274</sup>

En México, el primer sexenio de ese periodo estuvo a cargo de Luis Echeverría, quien impuso su personalidad al gobierno de una manera muy notoria.<sup>275</sup> A pesar del acontecimiento de Tlatelolco de 1968 cuando era secretario de Gobernación, logró librarse en la carrera presidencial de poderosos rivales, entre los que destacaban dos viejos conocidos de DINA: el primero, Antonio Ortiz Mena, Secretario de Hacienda y, para muchos el arquitecto del Desarrollo Estabilizador, personaje con actitud ambivalente hacia la empresa de Sahagún; el segundo, Alfonso Corona del Rosal, regente del Distrito Federal, y quien le cerró las puertas a la automotriz paraestatal en la Ciudad de México para suministrar los autobuses de transporte público necesarios en la capital. Su administración generalmente es descrita como “populista”, la cual Cárdenas acepta bajo la siguiente acepción:

---

<sup>274</sup> Abraham Aparicio Cabrera, “Historia Económica Mundial 1950-1990”, en *Economía Informa*, México, marzo-abril de 2014, núm. 385, pp. 70-83, pp. 75 y 76.

<sup>275</sup> Era un gobernante interesante. Nació en la Ciudad de México en 1922 y –siguiendo con la tradición de las profesiones en el poder tan característica del siglo XX– estudió Derecho en la UNAM, donde también se desempeñó como catedrático. Según Peter Smith, accedió a la política por haber emparentado con una destacada familia política del estado de Jalisco –los Zuno–. Fue el primer presidente constitucional desde el final de la Revolución Mexicana que nunca había ocupado un cargo electivo. *Vid.* Peter Smith, “México, 1946-1990”, en Leslie Bethell, (ed.), *Historia de América Latina*, vol. 13, Barcelona, Crítica, 1991, pp. 84-147, p. 121.

El concepto de “populismo” es de índole política y social, y se ha utilizado fundamentalmente para caracterizar regímenes políticos que buscan mejorar el nivel de bienestar de su pueblo, afectando a ciertos grupos minoritarios de la población, muchas veces con fines más bien demagógicos que reales. Se habla de un gobierno “populista” cuándo éste distribuye recursos entre los sectores menos favorecidos de la población, o cuando se beneficia a grupos específicos que lo apoyan políticamente, y cuando el gasto se realiza en grupos o sectores de baja productividad económica.<sup>276</sup>

Ese gasto en sectores económicos de baja productividad, generalmente era financiado con tres opciones: impuestos, deuda o mediante impresión de dinero. Echeverría decidió utilizar los últimos dos, que a la postre serían algunas de las principales causas del desequilibrio económico que se hizo evidente estrepitosamente en 1982.

Diversos elementos como la caída en las exportaciones de mercancías y de servicios de 8.7 a 7.7% de 1971 a 1970 emparejados con una caída en el gasto público para 1971, que obedeció a una política económica sumamente cautelosa y contraccionista, llevaron a la primera recesión en varios años de la economía mexicana: la de 1971. Esta contracción fue severa y se reflejó en el PIB, que alcanzó la cifra de 4.2% neto y 0.8% per cápita, la cifra más baja desde 1959. Debido a que aparentemente se tenían identificados los elementos que la precipitaron, en este caso, el descenso del gasto público, como el eje del problema, el gobierno se apresuró a revertir la situación y el gobierno inició apresuradamente el programa de inversiones. Estas se hicieron en muchos casos en proyectos no prioritarios, pero que estaban listos para ejecutarse y se dieron bajo una característica muy particular que caracterizó la actuación de Echeverría: muchos de ellos fueron autorizados personalmente por él, hecho que representó una ruptura del control presupuestal.<sup>277</sup>

En otro aspecto, el Presidente intentó restaurar los vínculos con la intelectualidad del país, por lo que aspiró a crear un medio de diálogo bajo la imagen de una “apertura democrática”, en la que él mismo interpretó el papel central, en lugar de imponer una reforma institucional. Ese intento se vio reflejado en la elección de su base política, seleccionada a partir de un cuadro de jóvenes, la mayoría de ellos de aproximadamente treinta años a los que les dio cargos delicados de alto nivel. Algunos de los nombres fueron: Juan José Bremer, Ignacio Ovalle, Fausto Zapata y un personaje que a la postre tendría una

---

<sup>276</sup> Cárdenas, *op. cit.*, p. 86.

<sup>277</sup> *Ibid.*, pp. 93-95.

relación directa con DINA, Francisco Javier Alejo, quien como Secretario del Patrimonio Nacional fue nombrado director del CIS en la administración de José López Portillo.<sup>278</sup>

En esa misma línea, Echeverría incorporó a dos personajes que tuvieron relación con Diesel Nacional: el primero de ellos, fue Hugo B. Margáin Gleason, subsecretario de Industria y Comercio en la administración de Díaz Ordaz, de quien Villaseñor expresó siempre su beneplácito por apoyar la recuperación de DINA. En el nuevo gobierno ascendió a una de las secretarías más importantes: la de Hacienda, en la que se desempeñó como su titular hasta 1973, cuando fue sustituido por José López Portillo. El segundo, fue Gonzalo Martínez Corbalá, ingeniero de profesión y diplomático por designación, quien ejerció como embajador de México en Chile durante el gobierno de Salvador Allende y el golpe de Estado perpetuado por el militar Augusto Pinochet. Martínez Corbalá tuvo un papel destacado en dicho proceso, pues gracias a su gestión, logró rescatar a la familia del presidente derrocado y a un buen número de refugiados chilenos. Su relación con DINA vendría después, al ser nombrado director general del CIS.

Los otros dos personajes que completan el cuadro de directores del CIS fueron figuras públicas de enorme peso político. Uno de ellos, famoso a partir de la matanza de Tlatelolco y que reflejaba la estrategia política de Echeverría de limpiar su imagen y estrechar lazos con la intelectualidad: fue el abogado liberal, defensor del ingeniero e intelectual Heberto Castillo en 1968: Emilio Krieger Vázquez. El segundo de ellos, que seguía la pauta de tener la profesión de abogado, fue el liberal Jesús Reyes Heróles, aunque con menos tiempo e impacto en el CIS.

De esta manera, el cuadro de directivos del CIS en el sexenio de Luis Echeverría quedó conformado por personajes de alto perfil político, tal como se venía dando desde el inicio de las empresas y en línea con la propuesta de Guillermo Guajardo citada desde el capítulo anterior. Así, durante su periodo presidencial el primer director del CIS fue Jesús Reyes Heróles, que estuvo en el cargo por poco más de un año; entre 1970 y 1971; le siguió el abogado Emilio Krieger Vázquez, de 1972 a 1975 para concluir su sexenio con el ingeniero y diplomático Gonzalo Martínez Corbalá, que ocupó el puesto entre 1975 y 1976,

---

<sup>278</sup> Smith, *op. cit.*, p. 122.

y con el cambio de gobierno, dejó también la dirección del CIS y pasó a manos de Francisco Javier Alejo.<sup>279</sup>

La talla de los actores públicos enviados a hacerse cargo del CIS refleja la importancia de éste en la estructura del Gobierno Mexicano. Como se habrá notado, los personajes revestían un poder político enorme, sobre todo, caracterizado por ser todos ellos cercanos a la figura presidencial, lo que a su vez indica el interés del Presidente de estar atento al andar del Combinado, por medio de sus colaboradores más cercanos.

Aunque esta situación fue una característica considerable y permanente de las empresas de Sahagún, con Echeverría pudo notarse un interés particularmente creciente hacia el CIS. Fue tan importante que incluso su hija, María Esther Echeverría Zuno, en ese tiempo estudiante de antropología social en la Universidad Iberoamericana, llegó a Ciudad Sahagún con el objetivo de hacer su tesis sobre las tres empresas y la ciudad en general.

Al mismo tiempo, la carrera de Villaseñor no se perdió en el nuevo sexenio, sino todo lo contrario. Posiblemente el conocimiento que tuvo sobre el desempeño del antiguo director del CIS en el cargo durante la década de los setenta, debido a su posición de secretario de Gobernación en el sexenio de Díaz Ordaz, además de las entrevistas que tuvo con él durante su campaña presidencial, lo motivaron a elegir al autonombrado “hombre de izquierda” para hacerse cargo del gigantesco y problemático Ferrocarriles Nacionales de México. Todos estos elementos, por pequeños que parezcan, brindan un panorama más amplio de la importancia que planteaba el Combinado dentro del aparato económico y político nacional.

Sus directivos tenían la atención directa de las más altas esferas de poder en México, incluyendo al presidente; en sentido opuesto, las empresas del CIS demandaban, según se puede inferir de acuerdo a la actuación presidencialista de la época, a los más importantes hombres de poder del Estado mexicano para hacerse cargo de las mismas. En ese sentido, el Combinado tenía la capacidad de poner los reflectores nacionales sobre los directivos que tomaban sus riendas, aunque en ambos sentidos, pues podría engalanar las

---

<sup>279</sup> Novelo y Urteaga, *op. cit.*, p. 61 Cfr. Guajardo, *op. cit.*, p. 28.

buenas directrices o, en sentido contrario, hacer pedazos carreras políticas, como se verá más adelante.

### **5.1.1 Administraciones de Jesús Reyes Heroles, Emilio Krieger Vázquez y Gonzalo Martínez Corbalá**

El primer sustituto de Villaseñor en la dirección del CIS fue el veracruzano Jesús Reyes Heroles (1921-1985), un abogado liberal y miembro destacado de las filas políticas del PRI. Al ser candidateado Villaseñor para hacerse cargo de los Ferrocarriles Nacionales en el gobierno de Luis Echeverría, como ya se había mencionado en el capítulo anterior, el 11 de diciembre de 1970 dejó la Dirección General del CIS y él mismo hizo la entrega del cargo a Reyes Heroles, mediante el acompañamiento y presentación al personal de las compañías. En el acto, hubo un almuerzo con más de sesenta funcionarios y, al compás de “las golondrinas”, Villaseñor terminó un ciclo de diecinueve años como directivo de las empresas del CIS.<sup>280</sup> En realidad fue un reacomodo de los directivos de las empresas públicas, pues así como Villaseñor pasó a dirigir los Ferrocarriles, Reyes Heroles tuvo el mismo destino, al pasar de la Dirección de Petróleos Mexicanos a la del CIS.<sup>281</sup>

Sobre el breve lapso de Reyes Heroles a cargo de las empresas de Sahagún, existe poca información; entre lo más destacado, se encuentra lo recogido por María Esther Echeverría *et al.*, en su tesis *Antropología social en Ciudad Sahagún*, citada anteriormente. Según este trabajo, la dirección de Reyes Heroles solamente tuvo una duración de un año con tres meses. Incluso el grupo de trabajo encabezado por la hija de Echeverría, con todas las facilidades que recibieron, batalló para conseguir información relevante de la administración reyesherolista. Entre lo más destacado, mencionan como la primera acción relevante de Reyes Heroles fue un cambio en la estructura organizacional de la empresa, que quedó de la siguiente forma:<sup>282</sup>

---

<sup>280</sup> Villaseñor, *op. cit.*, p. 363.

<sup>281</sup> Guajardo, *La alta dirección...*, p. 31.

<sup>282</sup> Echeverría *et al.*, *op. cit.*, pp. 215 y 216.

**Organigrama 5.1**  
**Reestructuración de la estructura organizacional del Combinado Industrial Sahagún, impulsada por Jesús Reyes Heróles en 1970**



**FUENTE:** Elaboración propia con base en la obra de Echeverría *et al.*, *op. cit.*, p. 216.

Incluso, destacan las autoras, ni siquiera los informes de Nacional Financiera (NAFINSA) de esos años aportaron información del CIS, situación verdaderamente anormal si se tiene en cuenta que desde la instalación de las empresas, NAFINSA siempre publicó la información relacionada a estas, aparte de los informes anuales internos de cada una de ellas.

La información que lograron recabar fue sustraída del informe de auditoría del Despacho Roberto Casas Alatríste, que fue el despacho de cabecera encargado de las auditorías de las empresas integrantes del CIS durante buena parte de su vida como empresas paraestatales. En ese informe lo que más destaca, es una situación que dejó al descubierto la problemática originada por la integración de las tres empresas, y la fricción que tal acontecimiento provocó entre éstas. El problema se dio por un aumento de precios por parte de la CONCARRIL (también abreviado en los documentos como C.N.C.F.) hacia DINA, lo que sin duda representó una ruptura con la situación dada durante la década de 1960. En ese periodo, la Constructora fue la única empresa mexicana que logró proveer a Diesel Nacional con precios más bajos incluso que los extranjeros. Ante esa situación, DINA interpuso una queja y C.N.C.F. aprobó una bonificación, según el contenido del informe:

En abril de 1972, a solicitud de Dina, la empresa concedió bonificación del 5% sobre las ventas efectuadas durante todo 1971. La bonificación ascendió a 2.6 millones de pesos y la explicaron arguyendo que la Dirección Comercial de DINA considera elevados los

precios de venta que les otorga C.N.C.F., en comparación con los que puede obtener de otros fabricantes.<sup>283</sup>

Esa alza de precios denunciada en el informe, estuvo acompañada de una llamada de atención del Despacho Casas Alatraste a la Dirección del CIS, por los problemas originados debido a la administración conjunta de las tres empresas, sobre todo en lo concerniente a la contabilidad generada por la terna paraestatal, lo que se plasmó de la siguiente forma: “No queremos dejar de mencionar, nuevamente, el problema relativo a la serie de gastos que por existir una administración conjunta, son comunes a las 3 empresas del grupo Sahagún y que se prorratan entre ellas sobre bases no técnicas”.<sup>284</sup>

Por lo que se refiere al comportamiento de la automotriz en el mercado, el aspecto más destacable fue la primera exportación de vehículos producidos en la planta de Sahagún al exterior, aunque el logro puede matizarse ¿Por qué? Sencillo, se trató de una flotilla de cien automóviles y cinco camiones Renault.<sup>285</sup> Esto quiere decir que el beneficio no fue exclusivo para DINA, sino que fue compartido con su aliada francesa a través de la filial Renomex, esto dentro del marco del contrato de 1966 entre ambas paraestatales, citado en el capítulo anterior. Al importarse en ese momento varios de los componentes de

---

<sup>283</sup> Despacho Roberto Casas Alatraste, *Auditoria General. C.N.C.F., DINA, SIDENA*, México, 1972, p. 8. *Apud* Echeverría *et al.*, *op. cit.*, 217.

<sup>284</sup> Casas Alatraste, *op. cit.*, p. 6. Según la Real Academia Española, prorratar significa "Repartición proporcional de una cantidad entre varios". Real Academia Española, *s. v. Diccionario de la lengua española*, [en línea], <https://dle.rae.es/?id=UPHZliC>, consultado el 30 de julio de 2018.

En general, el prorrateo consiste en la repartición de una cantidad monetaria o coste entre uno o varios individuos a lo largo del tiempo. Suele ser usado en el área contable para poder repartir el coste que se quiera. Puede ser usado en diferentes ámbitos: para pagas extraordinarias, para el IVA, para facturas... Todo depende de la disponibilidad y uso del término que queramos hacer.

Las utilidades de este término son que permite estructurar contablemente una empresa, conocer la información que se ofrece de los conceptos indirectos de fabricación. Además, el prorrateo justifica los diferentes lazos que existen entre los departamentos de la empresa, así como saber la importancia de las funciones dentro de cada uno de ellos. De esta manera, veremos si un departamento necesita más o menos coste dependiendo del número de funciones que asumen costes. *Vid.* Economía Simple.net, <https://www.economiasimple.net/glosario/prorrateo>, consultado el 30 de julio de 2018.

Si se analizan las anteriores definiciones, podrá notarse que la más adecuada en relación con la intencionalidad del informe del Despacho Casas Alatraste, es la que tiene que ver con el aspecto de la estructura contable. O sea, la que tiene que ver con el conocimiento de los procesos y costos de fabricación y, como se explica en esa definición, con la identificación de la importancia, funciones e interrelaciones de los diferentes departamentos, divisiones o áreas que integran una empresa. En ese sentido, la fusión de las tres empresas complicaba esta labor pues las áreas de cada una estaban fusionadas y al tener diferentes giros, era difícil armonizar sus distintas necesidades, sobre todo en las direcciones de adquisiciones, producción y comercialización.

<sup>285</sup> Sobre los camiones existe duda si eran marca Renault o DINA, pues la paraestatal mexicana únicamente fabricaba de su similar francesa algunos modelos de la línea de automóviles y ni Echeverría *et al.*, ni el informe de Nacional Financiera de donde se tomó la información lo detallan.

fabricación de los automóviles directamente de Francia, queda claro el beneficiario principal de los dos millones de pesos que significó dicha operación, en la que la nación compradora fue Panamá.<sup>286</sup>

A pesar de la operación mayormente beneficiosa para Renault, ésta tuvo un impacto de mayor envergadura e influencia en el futuro de DINA y sus exportaciones. No solamente dio a conocer a la empresa y su potencial exportador en otros países, sino que marcó la pauta y el destino predilecto en la venta de vehículos de la paraestatal en el futuro inmediato y prácticamente hasta que acabó su periodo como empresa propiedad del Estado, como se demostrará enseguida. Lo anterior se explica en un documento posterior (1981-1982), de la década de 1980, en el que se hace referencia a las regiones de Centroamérica y el Caribe como los “mercados naturales” de Diesel Nacional.<sup>287</sup>

La última información obtenida sobre la dirección de Reyes Heróles, fue el testimonio de un obrero de C.N.C.F., en el que describe su gestión, por supuesto enfocada a la Constructora, pero concerniente en parte a la totalidad del CIS de la siguiente manera:

“...estuvo solamente un año y medio en la dirección general. En ese tiempo se bajó la producción de 7 carros a 3 por turno, a causa del desplazamiento de trabajadores... tuvo poco contacto con el sindicato de carros... La política de Reyes Heróles se significó por desplazar obreros en todo el Combinado, especialmente en Carros de Ferrocarril. Cualquier problema que se le presentaba a ese director por parte del Sindicato, éste era evasivo y ponía la solución de los mismos...”<sup>288</sup>

Lo anterior, podría ser un reflejo de la hipótesis propuesta líneas atrás, referente al deseo y la actitud de los nuevos directores del Combinado hacia las empresas y su función dentro de éstas. Al menos para Reyes Heróles, se logra entrever una actitud apática en su desempeño como director general del Combinado, manifestada en su poco tiempo como titular del cargo y la poca atención vertida a las actividades en Sahagún, de acuerdo al testimonio del obrero de la Constructora.

---

<sup>286</sup> Nacional Financiera, *Informe Anual de Nacional Financiera 1972*, México, Nacional Financiera, 1973 *apud* Echeverría *et al.*, *op. cit.*, p. 219.

<sup>287</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 99, exp. 6, *Diesel Nacional. Informe al Consejo de Administración* [1981-enero-agosto de 1982], México D. F., s/f., p. 38.

<sup>288</sup> Echeverría *et al.*, *op. cit.*, p. 219.

El final de la breve administración reyesherolista, según el texto de Echeverría, comenzó en febrero de 1972, pues a fines de ese mes, Reyes Heróles fue comisionado para cumplir con funciones fuera del Combinado. Con ello, el enclave industrial se quedó sin cabeza durante quince días y, según cuenta otro trabajador de CONCARRIL, eso derivó en una baja notable de la productividad. En ese lapso, el directivo pasó a ocupar la presidencia del PRI y lo sustituyó en su cargo su colega, el también Licenciado en Derecho, Emilio Krieger Vázquez, en marzo de ese mismo año. Anteriormente, Krieger se desempeñó como Director Jurídico de la Sociedad Mexicana de Crédito Industrial (SOMEX) en 1964, e inmediatamente antes de su nombramiento en Sahagún, trabajaba en su despacho de abogacía.<sup>289</sup>

Fue así como, sin pena ni gloria, terminó la administración del primer directivo de vena política que sucedió en el cargo a Villaseñor. La siguiente administración, con una duración de tres años y encabezada por Krieger, fue más interesante y aportó mayores elementos de análisis, los cuales veremos a continuación.

### **5.1.2 Administración de Emilio Krieger Vázquez, 1972-1975**

Emilio Krieger Vázquez (¿?-1999), aunque no era directamente un político de carrera dentro de alguna de las instituciones del Estado mexicano, debido a sus actuaciones destacó e irrumpió profundamente en la escena pública y política nacional, principalmente con el movimiento estudiantil de 1968. Amigo íntimo de Lázaro Cárdenas y Heberto Castillo, dio refugio a éste último en su casa, ubicada en el Callejón del Espíritu Santo, barrio del Niño Jesús, Coyoacán. En ese acontecimiento, conocido posteriormente como “El abrazo de Coyoacán”, Krieger recibió y auxilió a Castillo con apoyo del General Cárdenas, quien con preocupación advirtió a don Heberto “si te agarran, te van a matar”.<sup>290</sup>

---

<sup>289</sup> *Loc. cit.*

<sup>290</sup> Laura Itzel Castillo, “2 de octubre”, en *El universal*, 3 de octubre de 2012 [en línea], El Universal, <http://www.eluniversalmas.com.mx/columnas/2012/10/98075.php>, consultado el 31 de julio de 2018. Cfr. Laura Itzel Castillo, “Si te agarran, te van a matar”, en *El Universal*, 26 de septiembre de 2012 [en línea], El Universal, <http://www.eluniversalmas.com.mx/columnas/2012/09/97974.php>, consultado el 31 de julio de 2018.

Su labor no paró ahí. Descrito como un abogado “democrático y constitucionalista”,<sup>291</sup> el también maestro honorario de la Facultad de Derecho de la UNAM y fundador en 1991 de la Asociación Nacional de Abogados Democráticos (ANAD), tuvo el valor de enfrentarse directamente a Gustavo Díaz Ordaz por el episodio de 1968. El 20 de noviembre de 1971, ya en el sexenio de Echeverría, en compañía de otros abogados presentó una denuncia penal en contra de Gustavo Díaz Ordaz por violación a las garantías individuales, infracción de leyes constitucionales, trastornos a las instituciones, homicidio y lesiones. Otro de los cargos que ocupó en su trayectoria posterior fue el de magistrado numérico del Tribunal Contencioso de lo Electoral, antecedente del Instituto Federal Electoral (IFE). Sin embargo, renunció al cargo ante las irregularidades del proceso electoral de 1988.<sup>292</sup>

Como director general del CIS, su gestión se destacó por haber impulsado uno de los mayores crecimientos del Combinado, pese a los problemas y números rojos que enfrentaban las empresas. También, de acuerdo a los documentos, los tres años de su administración fueron un periodo de acercamiento y desarrollo laboral con los trabajadores de las tres empresas, en el que se ampliaron sus derechos y hubo concesiones sociales, incluso ajenas a las obligaciones de las empresas. Asimismo, el caso de Krieger encaja e ilustra perfectamente la sentencia de Peter Smith acerca de la búsqueda de un acercamiento con la intelectualidad del país, tan ofendida por los sucesos de 1968.<sup>293</sup>

Al darle el cargo del CIS a un personaje tan representativo de la resistencia de 1968, Echeverría hábilmente llamó la atención pública sobre sus intenciones de “apertura democrática” y con los reflectores sobre él, es claro que intentó limpiar su imagen para deslindarse de la represión estudiantil; y qué mejor que entregando algunas de las empresas más importantes y visibles del Estado a uno de los principales detractores y adversarios del régimen anterior. Fue una maniobra política no menos que sagaz, que a su vez reflejó – como se argumentó anteriormente– la presencia económica, política y social que las

---

<sup>291</sup> Carmen Lira Saade, “Fallece Emilio Krieger, defensor de derechos humanos y políticos”, 20 de septiembre de 1999 [en línea], La Jornada, <http://www.jornada.com.mx/1999/09/20/murio.html>, consultado el 31 de julio de 2018.

<sup>292</sup> Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, <https://cdhdf.org.mx/2010/10/boletin-3172010/>, consultado el 31 de julio de 2018.

<sup>293</sup> Smith, *op. cit.*, p. 122.

empresas de Sahagún habían adquirido a lo largo de los años. También hubo una continuidad en el perfil de directivos que históricamente se habían hecho cargo de las empresas. Éstos emanaban una gran presencia política y por lo regular eran afines a ciertas causas sociales, sobre todo en defensa de los ideales revolucionarios y los derechos plasmados en la Constitución de 1917.

Con todo ese contexto político detrás, el licenciado Krieger en una entrevista otorgada al órgano informativo de NAFINSA *El mercado de valores*, describió la situación de las empresas a su llegada con las siguientes palabras:

Carros de Ferrocarril es una empresa cuya situación podría calificar de francamente boyante, pues con un valor capital de 80 millones de pesos que tuvo hasta el año pasado (1972), ganaba 12 millones de pesos, después de impuestos y pago a los trabajadores. Sidenia es una empresa, que a pesar de la revisión del contrato colectivo que tuvo el año pasado y que significó un incremento de sus costos del orden de 5 millones de pesos, ganó 3 millones. Y Diesel Nacional, es una empresa que, desde el punto de vista de sus costos operativos industriales, incluyen los costos financieros normales, es una empresa que ganó dinero; pero la revaluación del franco y el impacto de esa revaluación produjo en el precio de las partes que todavía se importan de Francia, determinó que los automóviles se estuvieran vendiendo con pérdida temporal.<sup>294</sup>

En ese sentido, la extensión de la dependencia de DINA al exterior –en este caso con Francia y Renault–, fueron una de las causas de la baja en las operaciones de la empresa hasta 1972. Y es que, a diferencia de los camiones y autobuses, en el caso de los automóviles no se hizo ningún intento por iniciar un desarrollo propio; a lo más que se aspiró, fue a mexicanizar algunos de los componentes y conjuntos mecánicos de los vehículos franceses, o sea, fabricarlos en México pero sin buscar el desarrollo de unidades diseñadas en el país. Probablemente eso se debió a que, en los contratos con Renault, no aparece opción a un desarrollo propio, sino a un proceso de mexicanización creciente.

### **5.1.3 Segundo Decreto Automotriz de 1972. Cambio de estrategia e inicio del proyecto exportador**

En la administración de Krieger Vázquez se dio el Segundo Decreto Automotriz, con fecha del 22 de octubre de 1972 y publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 24 de ese

---

<sup>294</sup> El mercado de valores, México, 1973, Núm. 34, p. 1175 *apud*, Echeverría, *op. cit.*, p. 220.

mismo mes. Éste respondió a diversas necesidades nacionales, entre ellas, la insuficiencia de divisas y la crisis que comenzaba a vislumbrarse.

A pesar de que el primer Decreto Automotriz de 1962 había cumplido buena parte de su cometido, que fue principalmente de fomento y mexicanización de la industria automotriz nacional, sus resultados habían sido variables. Los logros de este decreto de corte proteccionista, fueron propiciar el incremento de la producción vehicular, al pasar de 96,781 vehículos en 1965 a 250,000 unidades en 1970; además y con base en la premisa de contenido nacional mínimo del 60%, uno de los sectores más beneficiados fue la industria de autopartes, que tuvo un efecto encadenado sobre otras actividades del país. Además, se pasó de 21 plantas armadoras existentes en el país en 1965 a 27 en 1970.<sup>295</sup>

Por el contrario, los efectos negativos del decreto, se dejaron sentir principalmente en la balanza de pagos. Pese a que el primer decreto se había pensado precisamente como una herramienta para equilibrar la balanza comercial al seguir una política de sustitución de importaciones, en los hechos la situación fue totalmente contraria.

Debido a que el decreto de 1962 permitía en su artículo segundo, que el Gobierno Federal a través de la Secretaría de Industria y Comercio otorgara permisos de importación a las empresas multinacionales, a discreción y sin bases sólidas, en su mayoría las empresas –principalmente las multinacionales– no alcanzaron la integración que ordenaba dicho decreto.<sup>296</sup>

Además, el proteccionismo impulsado por el decreto, provocó la paulatina obsolescencia de la infraestructura tecnológica de producción, que derivó en niveles de calidad poco satisfactorios, aunados a costos de fabricación por encima de otras naciones. Como consecuencia del cierre de fronteras y la ausencia de competencia con el exterior, las empresas multinacionales crearon un oligopolio de la industria automotriz de ensamble, al tiempo que el déficit comercial del sector empeoró, por lo cual el volumen y el valor de las importaciones del sector automotriz fueron superiores al de sus exportaciones.<sup>297</sup>

---

<sup>295</sup> Solís, *op. cit.*, p. 213.

<sup>296</sup> *Loc. cit.*

<sup>297</sup> Vicencio, *op. cit.*, p. 216 Cfr. Zapata, *op. cit.*, p. 62.

Cabe destacar, en este análisis, que a diferencia del Decreto de 1962, en el de 1972 no pudo observarse una influencia directa de DINA, cómo sí quedó patente en el anterior. De acuerdo a su fecha de promulgación, Diesel Nacional acababa de pasar por cambios de Dirección que hacen complicado pensar en la posibilidad de que alguno de los dos directores de ese año –Reyes Heróles o Krieger–, hubiesen tenido el tiempo suficiente para compenetrarse de la situación de la paraestatal y la industria automotriz en general, como para influir decisivamente en la orientación y prioridades del nuevo decreto. Además, por supuesto, la situación se hace más compleja si se tiene en cuenta que ninguno de los dos dejó testimonio de su actuación, o la de la empresa, en la promulgación de la nueva política automotriz. Por lo tanto, lo único que puede considerarse, es que la redacción estuvo en las manos de los funcionarios de la Secretaría de Industria y Comercio, responsable del ramo.

Lo que no está descartado es que esa situación afectó a la industria automotriz mexicana en general, incluida DINA. Pese a sus esfuerzos de mexicanización, quedó evidenciado en el capítulo anterior, que muchos de los componentes utilizados en la fabricación de sus diversas líneas, eran importados principalmente de Estados Unidos, para el caso de los vehículos diesel y de Francia en cuestión de automóviles. La revaluación del franco mencionada anteriormente y el crecimiento de sus volúmenes de producción, hicieron que la empresa también se viera afectada por el problema de la importación y salida de divisas.

Al buscar el equilibrio comercial exterior, en el decreto de 1972 los funcionarios del Gobierno de Echeverría cambiaron el enfoque de una política de sustitución de importaciones, básicamente para la satisfacción del mercado nacional, a un giro exportador, que trató de equilibrar la balanza de pagos y conseguir divisas que a su vez fomentaran el crecimiento interno y la capacidad de consumo. En ese sentido, es evidente la política económica nacional emprendida por Echeverría, extendida al sector automotriz.

Por lo anterior, en el segundo decreto, desde sus primeras líneas se destacó e hizo patentes los problemas mencionados anteriormente, los cuales se consideraron desde sus primeras líneas, a saber:

Que cumplidos los objetivos del Decreto del 23 de Agosto de 1962, al amparo del cual la industria automotriz mexicana obtuvo un grado de desarrollo que la ha colocado entre las primeras fuentes generadoras de ocupación e ingreso [...]

Que es imperativo aumentar el empleo de la mano de obra y fomentar su desarrollo futuro;

Que es preciso conformar una estructura de oferta de vehículos más acorde con las necesidades del país y con la capacidad de compra del pueblo mexicano;

*Que se requiere incrementar las exportaciones y disminuir las importaciones de productos automotrices no sólo para aliviar las presiones negativas sobre la balanza de pagos del país sino para esta industria en generadora de divisas;*

*Que deben aumentarse los niveles de eficiencia de la planta productiva*

Que se requiere fortalecer la participación mayoritaria del capital mexicano en la industria fabricante de autopartes

Que es preciso contar con un organismo que elabore los estudios necesarios para que las actividades presentes y futuras de esta rama industrial se encaucen hacia el logro del más conveniente y sano desenvolvimiento para la economía general del país.<sup>298</sup>

Como pudo observarse en las Consideraciones, algunos de los aspectos más importantes del decreto fueron el fomento a las exportaciones, el aumento de la mano de obra y aumento de los niveles de eficiencia productiva. Sin embargo, destacan otros puntos no considerados por Zapata, Solís y Vicencio, como la oferta acorde a las necesidades y capacidad de compra de los mexicanos; el seguimiento dado al intento de mexicanización de la industria automotriz, mediante la mayoría del capital nacional en las empresas y el intento de institucionalización específica en la rectoría de esa industria mediante el nuevo organismo propuesto.

Antes de señalar los artículos respectivos, es muy importante explicar los puntos destacados que no tomaron en cuenta los otros autores y son de importancia. En primer lugar y, quizá con importancia estructural dentro del Decreto, se encuentra el problema de las necesidades y poder adquisitivo de los mexicanos, principalmente de sus clases menos favorecidas. Aunque las marcas se redujeron, no fue suficiente para racionalizar y dinamitar la industria automotriz nacional.

En un pequeño artículo de 1974 titulado “Aspectos de la industria automotriz en México”, el economista René Espinosa Olvera se quejó –tal como lo hizo Villaseñor en

---

<sup>298</sup> Decreto que fija las bases para el desarrollo de la industria automotriz en *Diario Oficial de la Federación* (DOF), 24 de octubre de 1972, p. 3. La cursiva es propia, con la finalidad de destacar los principales puntos que se han abordado: fomento de exportaciones y eficiencia productiva.

calidad de director de DINA— de que, según estudios realizados en la década de 1960 por funcionarios de NAFINSA, se llegó a la conclusión de que sólo debían existir dos marcas para suministrar al incipiente mercado nacional; una para vehículos grandes [tipo estadounidense], y la otra para modelos pequeños [tipo europeo]. Pese a que el número se redujo a la mitad, para la fecha en que Espinosa elaboró su trabajo existían en México ocho marcas: Ford, General Motors, Chrysler (antes Fábricas Automex), International Harvester (que Villaseñor aseguró había quedado fuera del mercado nacional), Vehículos Automotores Mexicanos, DINA, Volkswagen, Nissan y Borgward. El problema es que esas ocho marcas, según el economista, representaban una cantidad superior a las existentes en países como Francia, Alemania, Italia, Estados Unidos o Canadá. Su análisis al respecto, es contundente:

Todos los que estudiamos economía hemos aprendido que México es un país pobre, en vías de desarrollo. Pero lo grave es que muchas de sus soluciones son francamente subdesarrolladas. En el caso de la industria automotriz, además de tener ocho fábricas, se da el caso de que la mayoría estaban fundamentalmente preparadas para la producción de automóviles estándar (*sic.*) y grandes, de acuerdo con la demanda del mercado mexicano, muy influida por los gustos norteamericanos así como por el grupo de muy elevados ingresos que en México puede comprar coches tan grandes y tan caros como sea.

En resumen: hace diez años el 80% de los automóviles que se ensamblaban en México eran medianos o grandes y sólo el 20% pequeños. Esta desproporción resultaba mayor que la existente en Europa, en donde durante muchos años la producción era de 70 a 30 en favor de los automóviles pequeños. Nosotros, cinco veces más pobres que cualquier país europeo importante, debíamos tener automóviles caros por la simple razón de que había quien los pagara.<sup>299</sup>

Las líneas de Espinosa reflejan claramente la complejidad del mercado nacional y las contradicciones de la actuación gubernamental. Mientras por un lado el primer decreto estipuló la disminución de marcas, por el otro los intereses y el cacicazgo al interior del gobierno mexicano, principalmente en la Secretaría de Industria y Comercio a cargo de Raúl Salinas, obviaron a capricho esa disposición según los intereses del cacique político. Aunque posteriormente se trataron de hacer varios ajustes para corregir esa situación, principalmente mediante el otorgamiento por parte de la SIC de mayores cuotas de producción de automóviles populares, en la realidad el problema siguió sin resolverse. Así lo indicó Espinosa, al explicar que con todo y que en 1973 del total de la venta de

---

<sup>299</sup> Espinosa, *op. cit.*, p. 121.

automóviles el 60% eran populares, la cifra era engañosa, pues esa mayoría solamente representó el 35% de lo que el país gastó en automóviles; el restante porcentaje fue a parar a la compra de autos grandes.<sup>300</sup>

La situación trató de paliarse mediante aumentos constantes concedidos por la SIC a las cuotas de producción de automóviles populares; no obstante, esa medida solamente era un parche, pues en los hechos no pudo contener el fenómeno de mayor gasto en coches lujosos y grandes tipo estadounidense. Dentro de esa lógica, Espinosa llegó a quejarse de que

...el país no estaba aprovechando debidamente una fuente importante de ingresos que podía aplicarse para mejorar el transporte colectivo, por la actitud absurda de dar a la gente rica los automóviles tan baratos como sea posible, recurriendo incluso a los subsidios, con lo cual *grosso modo*, se daría el caso de que los habitantes del Mezquital subsidiasen al comprador de las Lomas.<sup>301</sup>

Lo anterior refleja lo contradictorio de la actitud gubernamental hacia la industria automotriz y, más que eso, la conducta de los personajes en el cargo en esos momentos, quienes pese a leyes en la materia, actuaban según su propio criterio e intereses. Este tipo de acciones, y los elementos aportados por Espinosa, muestran el terrible y añejo problema tan mexicano y latinoamericano de la desigualdad, que Rolando Cordera ha señalado con precisión en algunos de sus trabajos.<sup>302</sup>

El segundo de los puntos a destacar es el relativo a la mano de obra y la importancia de la industria automotriz en este rubro. Para el momento de promulgación del Segundo Decreto de 1972, el gobierno hizo notar su atención en este aspecto. No pasó desapercibido el hecho de que esta industria, al ser motriz –según la definición de Perroux–, tenía la capacidad de generar un número significativo de empleos.

El enorme crecimiento de este indicador económico, lo hizo notar René Espinosa en su trabajo: pasó de nueve mil personas ocupadas en 1962 en la industria, a treinta mil en 1972; cifra que siguió con su tendencia ascendente hasta la gran crisis de 1982-1983, en la

---

<sup>300</sup> *Ibid.*, p. 122.

<sup>301</sup> *Loc. cit.*

<sup>302</sup> Un ejemplo reciente de su obra es: Rolando Cordera, *La perenne desigualdad*, México, Fondo de Cultura Económica/Universidad Nacional Autónoma de México/Programa Universitario de Estudios del Desarrollo, 2017. (Sección Obras de Economía) .

que hubo despidos masivos de trabajadores en todo el sector. En cuanto a ingreso medio mensual de los trabajadores de la industria terminal, de cifrarse en 2,680 pesos en 1965 aumentó a cinco mil pesos en 1972. Finalmente, en la industria de autopartes o auxiliar, el impacto fue aún mayor; tan solo en dos años, de 1971 a 1973, el incremento en la ocupación fue de cuarenta mil trabajadores, con un crecimiento de sesenta mil a cien mil trabajadores respectivamente. Si se incluye a los empleados de las redes de distribución de vehículos, refacciones y servicio, la suma ascendía a cincuenta mil elementos.<sup>303</sup>

Por lo anterior, el gobierno buscó seguir fomentando a la industria automotriz como uno de los principales ejes de la economía nacional, que empezaba a tomar relevancia estratégica. Los otros puntos, referentes a la mexicanización y el organismo encargado de regular al sector, se analizarán a continuación citando los principales artículos.

Con base en los resultados del primer decreto y debido a que la integración nacional no se logró tal como se esperaba, el primer artículo del nuevo decreto, incluido en el Título Primero referente a la industria terminal y el Capítulo I concerniente a la integración nacional, mantuvo cierta continuidad con el anterior al declarar que “el grado mínimo de integración nacional será de 60% respecto del costo directo de producción”.<sup>304</sup> Los artículos subsecuentes, hasta el octavo especificaban los términos en los que se daría la integración; en ellos se especificó el costo de las partes a incorporar, que en el caso de autopartes no debía ser superior a 25% en relación con los precios en el extranjero y en los conjuntos mecánicos, no debían ser mayores a 60% en el costo exterior.

Nuevamente se le encomendó a la SIC definir los programas de producción, con total libertad. Ello se expresó en el artículo 6o., bajo los siguientes términos: “La Secretaría de Industria y Comercio después de escuchar a las partes interesadas, formulará los programas de incorporación de aquellas partes o conjuntos que no se estén integrando en la actualidad.”<sup>305</sup>

En otro apartado, el artículo 9o, que a su vez, es el primero del Capítulo II relativo a la integración de las empresas terminales, fue de una importancia fundamental, pues

---

<sup>303</sup> Espinosa, *op. cit.*, p. 123.

<sup>304</sup> Decreto, *op.cit.*, p. 3

<sup>305</sup> *Loc. cit.*

mediante éste, México definitivamente se decidió por una industria automotriz del tipo horizontal, o sea, con empresas terminales y empresas de autopartes. La determinación por este esquema, se dio en las siguientes palabras: “Las empresas terminales no podrán fabricar partes o componentes automotrices para el mercado interno que puedan ser producidas por la industria fabricante de autopartes.”<sup>306</sup> Ese breve párrafo significó la protección de las empresas de autopartes sobre las terminales y, de facto, obligó a estas últimas a diseñar su producción en el esquema horizontal de la industria automotriz, cancelando la posibilidad de establecer un modelo de producción completa en una sola empresa, o sea, en la forma de industria vertical.

Sobre el tema de las exportaciones, balanza de pagos y equilibrio comercial –eje fundamental del decreto–, dichos temas se abordaron ampliamente en los capítulos III y V, relacionados a las cuotas de fabricación y las exportaciones, respectivamente. Los artículos más relevantes en este sentido fueron, para el primer caso, el 11 y 12. En el artículo 11, se promulgó que “Las empresas deberán compensar con divisas netas generadas por exportaciones de productos automotrices el valor de las importaciones de su cuota básica, conforme al calendario y proporciones siguientes [...]”; el doceavo artículo, aunque buscó un equilibrio en las divisas, dio pie a la continuación y ampliación de las importaciones, pues demandaba que: “Las empresas de la industria terminal que exporten productos automotrices, podrán importar material complementario para la fabricación de unidades automotrices adicionales a su cuota básica. El valor de la importación será igual al de las divisas netas generadas [...]”<sup>307</sup> En el capítulo V, el artículo 23 es uno de los de mayor peso, pues expresa que:

“A partir del año modelo 1974, las empresas de la industria terminal deberán generar, por lo menos, el 40% de las divisas netas necesarias para cubrir la compensación de cuotas y extracuotas, con la exportación de productos automotrices fabricados por las empresas de la industria de autopartes que cumplan con los requisitos de mayoría de capital social a que se refiere el artículo 33 [igualmente, de 60% mayoritariamente nacional].”<sup>308</sup>

---

<sup>306</sup> *Ibid.*, pp. 3 y 4.

<sup>307</sup> *Ibid.*, p. 4.

<sup>308</sup> *Ibid.*, pp. 4 y 5.

Finalmente, con respecto al nuevo organismo, su creación se hizo en el Título Tercero del Decreto. El artículo 40 es el que contiene su creación: “Se crea la Comisión Intersecretarial de la Industria Automotriz”. Su constitución se expresó en el artículo 41:

La comisión estará formada por 3 representantes de la Secretaría de Industria y Comercio y 3 de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Dicha comisión será presidida por el C. Subsecretario de Industria, de la Secretaría de Industria y Comercio y fungirá como Secretario el Director General de Estudios Hacendarios y Asuntos Internacionales de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.<sup>309</sup>

Finalmente, los artículos 42 y 43 señalaron que el nuevo organismo tendría el carácter de organismo técnico y consultivo del Ejecutivo Federal para todo lo relacionado a la industria automotriz y, también, se le otorgaron facultades a la nueva Comisión para reglamentar las actividades de las empresas de la industria en general.

Para concluir, cabe sintetizar y resaltar la importancia de este decreto. ¿Por qué tenía relevancia? La respuesta, como siempre no es única. En primer lugar, fue el segundo intento por regular la industria por parte del gobierno federal debido a la importancia que había adquirido dentro de la economía nacional. Ello se hizo dentro de un contexto más amplio de ajustes económicos enfocados principalmente en un intento por equilibrar la balanza de pagos y, también, para ajustar ciertos aspectos que el decreto de 1962 descuidó o incluso provocó.

En segundo lugar, quizá el más importante, el decreto es fundamental para el entendimiento de la historia económica nacional y particular del sector, pues fue la coyuntura que marcó el cambio entre dos modelos económicos: representa perfectamente el primer giro de la sustitución de importaciones a la promoción de exportaciones. La situación no es menor si se toma en cuenta que la historiografía del periodo por lo regular señala ese cambio hasta la década siguiente, con el gobierno de Miguel de la Madrid.

En tercer lugar, con ese decreto se creó una moda de “decretos sexenales”, que se verá hasta el final de la vida de DINA como empresa pública. Este decreto puede considerarse como el decreto de Echeverría; pero sus sucesores, José López Portillo y

---

<sup>309</sup> *Ibid.*, p. 6.

Miguel de la Madrid Hurtado también promulgarían los suyos en 1977 y 1983, respectivamente.

Otro punto interesante del documento es que mostró la premura con la que se redactó y la situación político-económica específica a la que respondió, sobre todo porque al enfocarse tanto en el equilibrio comercial, descuidó otros aspectos importantísimos como la cuestión de asistencia tecnológica y los consiguientes pagos de derechos por el uso de patentes y uso de tecnología extranjera.

Finalmente y no menos significativo, salta a la vista el hecho de que a pesar de tener ya una presencia importante en el sector, nuevamente las empresas paraestatales no son mencionadas explícitamente, el decreto parece responder al conjunto de la industria, en su mayoría dominada por multinacionales. Ello denota la ausencia de una política concreta sobre DINA y las otras empresas del ramo propiedad del Estado. No quedaba claro, al menos en política pública, la importancia real de éstas dentro del Estado, como sí la había en el caso de otras industrias y empresas estatales, tales como Petróleos Mexicanos o la Comisión Federal de Electricidad.

Bajo ese decreto y sus pautas se dio la gestión de Krieger, en la que el CIS tuvo una de sus mayores expansiones, tanto en infraestructura como en capital y presencia dentro de sus respectivos sectores. Con ese objetivo el primer paso fue fortalecer sus capitales sociales, razón por la que en 1974 el capital social de DINA era de 500 millones de pesos, el doble de 1971 cuando su total era de 250 millones. SIDENA mantuvo el mismo capital de 1971 equivalente a 140 millones de pesos y CONCARRIL pasó de 80 millones de pesos en 1971 a 120 en 1974.<sup>310</sup>

Antes de continuar, en un breve paréntesis, resulta conveniente destacar esta diferencia de capitales entre las tres empresas, de las que DINA era la más fuerte, por mucho. Si se mira con atención, puede notarse que con facilidad Diesel Nacional triplicaba el capital social de SIDENA, sobrepasando incluso esa fracción, mientras que frente a los números de Constructora, la automotriz cuadruplicaba su presupuesto. Lo anterior es un

---

<sup>310</sup> Echeverría *et al.*, *op. cit.*, p. 222.

buen ejemplo de la importancia e influencia de Diesel Nacional al interior del Combinado y, en el conjunto de las empresas públicas de la época.

## Capítulo 6 La gran expansión del CIS y DINA

### 6.1 Creación y adquisición de nuevas empresas por parte del Combinado

En cuanto al tema de la expansión del Combinado, se dio principalmente a través de la adquisición de acciones en otras empresas por medio de NAFINSA, casi siempre relacionadas a algunas de las actividades de alguna de las compañías del CIS. De este modo se tuvo participación en: Motores Perkins S.A. (MOPESA); Nacional de Instrumental Médico S.A.; Barrenas y Aguces, S.A.; Fábrica Nacional de Automóviles, S.A. (FANASA) [posteriormente se convirtió en Maquiladora Automotriz Nacional (MAN)] y Renault Mexicana, S.A. (Renomex) [distribuidora de los vehículos Renault en México a partir del contrato de 1966 y hasta ese momento de propiedad enteramente francesa].<sup>311</sup> Sin embargo, para 1975 el CIS participó en las acciones de otras entidades, a saber: Dina Rockwell Nacional (DIRONA); Dina Komatsu Nacional (DIKONA); Industrial Recuperadora S.A. y Tracto Sidená S.A.<sup>312</sup> Para ese momento, el combinado se encontraba organizado según el organigrama número 3.2.

De las empresas que interesan por la relación directa con DINA son MOPESA; MAN; Renomex; DIRONA y DIKONA. La primera de ellas, Motores Perkins era la filial mexicana de la multinacional inglesa Perkins Inc. –anteriormente competencia de DINA mediante influencia de Gastón Azcárraga y Raúl Salinas–. Ésta fue incorporada a Diesel Nacional en octubre de 1973, mediante la compra del 60% de las acciones a favor de Diesel Nacional.<sup>313</sup>

El objetivo, quizá fue eliminar la competencia y que Diesel Nacional cubriera todo el rango de motores Diesel, pues Perkins fabricaba motores diesel de 4 y 6 cilindros en el rango de los 60 a los 145 HP, para el caso automotriz; aunque también incluía líneas para uso agrícola, marino e industrial. La incorporación se dio en un principio únicamente en

---

<sup>311</sup> Echeverría *et al.*, *op. cit.*, p. 224.

<sup>312</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 326, exp. 10, *Minuta de la sesión de la Comisión Interna de Administración (CIDA) celebrada el día 4 de abril de 1975*, México D. F., 4 de abril de 1975, *Passim*.

<sup>313</sup> Escamilla, *op. cit.*, p. 23. Este autor menciona, en la misma página, que el resto de las acciones fue adquirido por DINA tres años después, en 1976, y se constituyó DINA de Toluca. No hemos podido corroborar dicha compra, sin embargo, en los documentos revisados hasta el año de 1987, no se encontró ninguna referencia a tal nombre; más bien siempre hubo una continuidad con la razón social de Motores Perkins.

actividades de importación, pues hasta 1974 inició la construcción de la planta Perkins en Toluca, Estado de México, con el acto simbólico de la colocación de la primera piedra el 12 de diciembre.<sup>314</sup>

La otra de las empresas, Maquiladora Automotriz Nacional, simplemente era la vieja empresa FANASA, dotada de un nuevo nombre. Su azarosa historia, descrita brevemente en el capítulo anterior, la llevó a incorporarse al CIS bajo el control de SOMEX a finales de 1974, después de cuatro años de inactividad. Con una capacidad de producción de veinte mil unidades anuales, la empresa, asentada en el municipio de General Escobedo, Nuevo León, fue integrada al Combinado con el objetivo de ensamblar para 1975 una cuota de ocho mil camionetas y camiones ligeros de una, y tres toneladas con motor a base de gasolina.<sup>315</sup> Estos fueron los modelos DINA 1000, 3000 y 3200 [este último con motor a diesel, marca Perkins modelo 236<sup>316</sup>]. Lo llamativo de esta nueva empresa, es que desde el principio se concibió única y exclusivamente como una planta maquiladora, y no para crear una nueva marca con productos propios.

Así quedó plasmado en su objetivo general: “Aprovechar eficientemente las instalaciones y equipo industrial a su disposición, a fin de cumplir con los contratos de maquila elaborados con empresas automotrices mexicanas para fabricar las unidades de camión ligero o de otro tipo que aquellas le encarguen.”<sup>317</sup>

El 6 de noviembre de 1974, la planta fue inaugurada (o mejor dicho, reinaugurada), por Krieger, en su calidad de director del CIS. En esta reapertura de la fábrica estuvieron presentes Pedro Zorrilla Martínez, Gobernador de Nuevo León; Gustavo Romero Kolbeck, director de NAFINSA; Julio Sánchez Vargas, director de SOMEX; Gerardo Bueno Ziri6n,

---

<sup>314</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 89, exp. 30, *Diesel Nacional, S.A.*, México D. F., abril de 1986, p. 6; AGNM, Fondo DINA, caja 326, exp. 10, *Minuta de la sesi6n de la Comisi6n Interna de Administraci6n del Combinado Industrial Sahag6n, que tuvo lugar en la sala de Juntas de la Direcci6n General el d6a veintinueve de noviembre de mil novecientos setenta y cuatro*, México D. F., 29 de noviembre de 1974, p. 7; AGNM, Fondo DINA, caja 89, exp. 4, *Bases para la racionalizaci6n de la industria automotriz*, s/l, 1980, s/p.

<sup>315</sup> Hugo Vald6s Manr6iquez, “Borward en M6xico”, en *Ingenier6as*, abril-junio 2010, vol. XIII, n6m. 47, p. 37.

<sup>316</sup> Grupo Herres, [http://www.grupoherres.com/intro/productos/pdf\\_fram/CATALOGO.pdf](http://www.grupoherres.com/intro/productos/pdf_fram/CATALOGO.pdf), consultado el 5 de agosto de 2018.

<sup>317</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 326, exp. 10, *Objetivos y funciones por dependencia s del Combinado Industrial de Ciudad Sahag6n. Maquiladora Automotriz Nacional, S.A.*, México D. F., 4 de abril de 1975, p. 1.

director del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT); Fernando Rafael, subsecretario de Patrimonio Nacional; y Jesús Puente Leyva, director adjunto de NAFINSA.<sup>318</sup>

El proyecto no fue para nada menor, pues se trató de la primera colaboración estrecha entre cuatro empresas públicas del ramo automotriz nacional; con ello, comenzaba a vislumbrarse la conformación de un poderoso y amplio complejo automotriz paraestatal. MAN era la encargada del ensamble, VAM aportó los motores para los modelos 1000 y 3000, Perkins suministró el motor para el camión 3200 y todos se comercializaron bajo la marca DINA. Además, la página oficial de la empresa en la red social Facebook, tiene una publicación en la que se menciona que estos tres modelos contaron con la tecnología Scout de International Harvester.

Si se contextualiza, este modelo pudo haber sido el que Villaseñor mencionó al final de su administración, por el que mediante el pago de treinta mil dólares, se adquirieron los derechos a un modelo de la multinacional, con acceso a planos, especificaciones y asesoría técnica. De esa manera, DINA aportó –si así fue el caso– el modelo a producirse.<sup>319</sup> La exhibición de las camionetas fue presidida por Krieger en un evento el 15 de marzo de 1975, en el aún existente “Restaurante Arroyo”, ubicado en la delegación Tlalpan, especializado en gastronomía hidalguense, acorde a la procedencia de la empresa. Las imágenes, a continuación:

---

<sup>318</sup> Valdés, *op. cit.*, p. 37

<sup>319</sup> Facebook, Página Oficial de DINA, [https://www.facebook.com/DINACAMIONES/posts/695370547143894?\\_xts\\_\\_\[0\]=68.ARDD7Q-Iw21uO3n4Wh2ZpGZu2NtGlaWPKvkmGksrHd3kKTh9NUReWpK1fUfNid\\_6c0NQyCSqIZRYDYdrw4UpmT1fGdJWKyPpTMDreBX9PSNFDgeJgkFuVe5pBSHusUrVWfdbnfbupjd6s6yPOd4uyD-ROquAr92biDsUXvs\\_4JkTlcGsh5vX&\\_tn\\_=-R](https://www.facebook.com/DINACAMIONES/posts/695370547143894?_xts__[0]=68.ARDD7Q-Iw21uO3n4Wh2ZpGZu2NtGlaWPKvkmGksrHd3kKTh9NUReWpK1fUfNid_6c0NQyCSqIZRYDYdrw4UpmT1fGdJWKyPpTMDreBX9PSNFDgeJgkFuVe5pBSHusUrVWfdbnfbupjd6s6yPOd4uyD-ROquAr92biDsUXvs_4JkTlcGsh5vX&_tn_=-R), consultado el 5 de agosto de 2018.

Fotografía 6.1



Fotografía 6.2



Fotografía 6.3



Fotografía 6.4



**FUENTE:** AGNM, Centro de Información Gráfica, Área Fototeca, Colección Fondo Hermanos Mayo, Sección Cronológica, Sobre 30,753, *Exhibición de camionetas Dina Renault en el Restaurante “Arroyo” con la asistencia del director*, México D. F., 15 de marzo de 1975.

**NOTA:** Las fotografías 6.1 y 6.2 son las correspondientes al modelo 3000. Las fotografías 6.3 y 6.4 son las del modelo 1000. En la fotografía 3.4, se puede observar al director del CIS, licenciado Emilio Krieger Vázquez (tercero de izquierda a derecha). Nótese el patrón seguido desde las anteriores exposiciones bajo la administración de Villaseñor, y en correspondencia con la mercadotecnia automotriz de mostrar los vehículos con edecanes, como si hubiese una relación estrecha entre máquina-mujer, en la que se equipara la belleza del material rodante con la del sexo femenino; además, pareciera que al obtener el automotor, también se tendría mayor facilidad para conseguir la fémina compañía. Es interesante cómo, pese a ser una empresa pública, DINA seguía el modelo publicitario del mercado.

La incorporación de Renomex no ha sido justificada plenamente en los documentos del periodo, pero pudo haber significado un intento por obtener un mayor control de la distribución de los vehículos producidos por DINA, así como de las políticas de comercialización y presencia en el mercado, acorde a la expansión del CIS. Al menos eso reflejó su breve objetivo general, que era: “La comercialización de los automóviles de la

gama Renault que fabrica DIESEL NACIONAL, S.A., a fin de concurrir al mercado con un vehículo adecuado a las clases populares.”<sup>320</sup>

En cambio, la creación de Dina Rockwell Nacional respondió al proyecto de ampliación del CIS y se fundamentó en las relaciones con la Rockwell Standard Corporation de Pennsylvania EEUU, establecidas bajo contrato el 24 de junio de 1960, en el marco de la gran reestructuración de la administración encabezada por Villaseñor. Además, fue una forma de ampliar la participación de la paraestatal en el sector de autopartes, pues dicha empresa tendría como objetivo fundamental la fabricación de ejes delanteros para camiones, tractocamiones y autobuses; ejes para remolques y mazas; frenos y tambores.<sup>321</sup> Su objetivo general, describía lo siguiente:

Fabricar, ensamblar, distribuir y vender los ejes delanteros, ejes traseros, ejes traseros tándem, frenos y en general las partes mecánicas para ser usadas en vehículos automotrices; de acuerdo a las políticas que en materia de desarrollo industrial señala el Gobierno Mexicano.<sup>322</sup>

No se sabe con exactitud qué porcentaje de participación tuvo el CIS en esta nueva empresa, pero quizá no fue capital mayoritario, como en el caso de Komatsu; lo que sí es que en un documento de 1987, Diesel Nacional tenía el 30% de las acciones de la empresa, o sea, su participación era minoritaria.<sup>323</sup> La creación de esta empresa tuvo relación directa con la reapertura de FANASA, ya convertida en MAN. Debido a la amplitud de los terrenos en los que estaba afincada la Maquiladora, con una extensión de 58 hectáreas, se decidió insertar la nueva empresa en el espacio desocupado de MAN; así lo explicó Hugo Valdés:

Poco después de que se reabriera la planta [FANASA/MAN], Ignacio L. Madrazo, gerente general de Crédito de Nafinsa, hizo mención del apoyo de 85 millones de pesos que se le había otorgado a la empresa de participación estatal mayoritaria Dina Rockwell Nacional (Dirona). Junto con la estadounidense Rockwell, Diesel Nacional fabricaría ejes

---

<sup>320</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 326, exp. 10, *Objetivos de cada una de las empresas del Combinado Industrial Sahagún. Renault Mexicana S. A. de C. V.*, México D. F., 4 de abril de 1975, p. 1.

<sup>321</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 101, exp. 6, *Propuesta para la integración del grupo automotor paraestatal*, s/l, 8 de julio de 1983.

<sup>322</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 326, exp. 10, *Objetivos de cada una de las empresas del Combinado Industrial Sahagún. Dina Rockwell Nacional, S.A.*, México D. F., 4 de abril de 1975, p. 1.

<sup>323</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 90, exp. 35, *Reconversión del Grupo Dina e informe de coyuntura*, s/l, mayo de 1987, p. 9.

automotores que generarían ahorro –al no tener ya que importarlos– y divisas por sus exportaciones a Estados Unidos y Canadá.<sup>324</sup>

La creación de la empresa se dio mediante la aprobación del proyecto DINA-ROCKWELL en la sesión de la Comisión Interna de Administración celebrada el día 4 de abril de 1975. Nuevamente, vale la pena insistir en la relevancia de la administración de Villaseñor, pues como se explicó en el capítulo anterior, las relaciones tecnológicas establecidas bajo su dirección seguirían prácticamente hasta la privatización de la paraestatal, como pasó con Rockwell. Aquí lo interesante es que debido a la licencia de fabricación de la compañía estadounidense, sus productos ya se maquinaban en las instalaciones de Sahagún.<sup>325</sup>

Dentro de esa lógica, la instalación de la planta pudo haber respondido a tres variantes posibles, aparte del fortalecimiento de la industria de autopartes: 1) intento de descentralización de Diesel Nacional; 2) Búsqueda de una mayor producción y presencia en el mercado con una planta propia, en común interés con la matriz yanqui; y 3) intento de aprovechamiento del espacio propiedad de MAN, lo que a su vez justificaría la inversión en la Maquiladora, aprovecharía los costos en obra pública y haría económicamente más viables las actividades de dos empresas del ramo, no solamente una.

Por otro lado, Dina Komatsu Nacional, se estableció en 1974,<sup>326</sup> en asociación con la compañía japonesa Komatsu Ltd. Según Adrián Escamilla Trejo, a la firma japonesa le correspondieron el 40% de las acciones, y da a entender que el restante 60% perteneció al Combinado.<sup>327</sup> Sin embargo, en la Minuta de la sesión de la CIDA, del 4 de abril de 1975, el documento confronta la cifra aportada por Escamilla, pues en aquella sesión, Emilio Sacristán Roy, investido con el cargo de director financiero, le expresó concretamente a Emilio Krieger que no consideraba a DIKONA como parte integral del CIS, en relación con

---

<sup>324</sup> Valdés, *op. cit.*, p. 37.

<sup>325</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 90, exp. 3, *Antecedentes históricos de las plantas camiones, autobuses y motores*, s/l, s/f, p. 5.

<sup>326</sup> Komatsu, <https://home.komatsu/en/company/history/>, consultado el 6 de agosto de 2018.

<sup>327</sup> Escamilla, *op. cit.*, p. 23.

que el Combinado sólo poseía el 20% de las acciones de dicha empresa. Esta participación accionaria se iría reduciendo con el tiempo hasta llegar a 2% en 1987.<sup>328</sup>

Esta fue la última planta industrial que se instaló en el Combinado en la época hasta años recientes. Su objetivo general fue: “Fabricar y comercializar tractores de Oruga en particular de la marca KOMATSU, así como otras maquinarias y equipos para la industria de la construcción, incluyendo sus componentes, accesorios, refacciones y las herramientas necesarias para tal objeto.”<sup>329</sup>

La creación de DIKONA pudo haber tenido varias causas. En primer lugar, desde que SIDENA firmó el contrato con Ford para el ensamble de los tractores agrícolas T-25, durante la gestión de Villaseñor, Diesel Nacional se opuso a dicha medida por considerarla invasiva de sus objetivos y actividades industriales. Sin embargo, en la administración de Krieger el contrato SIDENA-Ford terminó y así lo informó Krieger Vázquez a la Comisión Interna de Administración (CIDA) del CIS:

El consejo estuvo de acuerdo en terminar el contrato con Ford, lo que ya se hizo. Se informó que la primera reacción de Ford fue positiva. Dado lo anterior el Lic. Krieger remarcó la necesidad de buscar nuevas líneas que sustituyan a Ford, aunque existe la posibilidad de seguir trabajando con ellos, ya que el Sr. Williams ha pedido una cita para encontrar una forma de seguir trabajando pero esto tendría que sujetarse a las siguientes bases:

- A) Cualquier arreglo sería para eliminar las pérdidas
- B) Participar en la comercialización
- C) Ir mexicanizando la tecnología

Existe también la posibilidad de sustituir a Ford con un tractor yugoslavo con motor Perkins, así como también un tractor soviético.<sup>330</sup>

Ante el inminente cierre de la producción de los tractores en SIDENA –y esta fue la segunda posible causa de la creación de DIKONA– se puede pensar que Komatsu visualizó

---

<sup>328</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 326, exp. 10, *Minuta de la sesión de la Comisión Interna de Administración (CIDA) celebrada el día 4 de abril de 1975*, México D. F., 4 de abril de 1975, p. 3; AGNM, Fondo DINA, caja 90, exp. 35, *Reconversión del Grupo Dina e informe de coyuntura*, s/l, mayo de 1987, p. 9.

<sup>329</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 326, exp. 10, *Objetivos y funciones por dependencia s del Combinado Industrial de Ciudad Sahagún*, México D. F., 4 de abril de 1975, p. 1.

<sup>330</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 326, exp. 10, *Minuta de la sesión de la Comisión Interna de Administración (CIDA) celebrada el día 4 de abril de 1975*, México D. F., 4 de abril de 1975, p. 3; AGNM, Fondo DINA, caja 90, exp. 35, *Reconversión del Grupo Dina e informe de coyuntura*, s/l, mayo de 1987, p. 2.

una oportunidad para penetrar en el mercado nacional, de la mano de un socio que había buscado la oportunidad de arrebatarle la fabricación de tractores a SIDENA.

Otra probable causa, pudo ser la utilización de la maquinaria que quedaría obsoleta y sin aprovechamiento en SIDENA. Así quedó plasmado en la sesión del CIDA del 4 de abril de 1975; en ella, después de informar la situación con Ford, Krieger explicó que el ingeniero Roberto García Ruíz, director de producción de DINA, se daría a la tarea de revisar la maquinaria aprovechable con el objeto de perder lo menos posible.<sup>331</sup>

Por la situación que haya sido, el hecho es que la creación de las nuevas empresas era un hecho. Aunque en teoría eran parte del CIS, la realidad es que de las empresas mencionadas, todas estarían bajo la supervisión de Diesel Nacional y para esa empresa fueron adquiridas, pues pese al mando único, cada empresa perseguía sus propios objetivos e intereses. La prueba a tal aseveración es que con la posterior división del CIS, solamente el director de DINA estuvo presente en las empresas antes referidas, símbolo de la relación de interdependencia de éstas.

De esta manera, los cargos ocupados por el director de Diesel Nacional en los consejos de administración de las otras empresas quedaron como se menciona a continuación: 1) Presidente del Consejo de Administración (CA) de MAN; 2) Presidente del CA de MOPESA; 3) Consejero Propietario de la Serie “A” del CA de DIKONA; Consejero Propietario del CA de VAM; 4) Presidente del CA de Renault de México [empresa que se creó posteriormente, el 13 de julio de 1978] y; Consejero Propietario del CA de DIRONA.<sup>332</sup>

## **6.2 Orientación nacionalista del CIS. Definición de los objetivos de las empresas**

Llama la atención que en este momento de crecimiento y reestructuración, tanto las empresas arriba mencionadas, como todas las demás integrantes del Combinado Industrial Sahagún, definieron sus objetivos. Lo interesante es que tales objetivos se definieron en dos dimensiones: la del bien público y la del mercado; en una dicotomía que muchas veces era

---

<sup>331</sup> *Loc. cit.*

<sup>332</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 60, exp. 3, *Antecedentes. Manual de Organización*, México D. F., 18 de junio de 1980, s/p; AGNM, Fondo DINA, caja 72, exp. 7, *Descentralización de la empresa*, México D. F. 3 de febrero de 1982, p. 2.

difícil de equilibrar, pues casi siempre se anteponía el primer objetivo. Además, para este periodo, el contexto político, económico y social todavía se encontraba inmerso en una de las últimas fases del nacionalismo revolucionario. Para tal efecto, es menester citar textualmente el establecimiento de tales objetivos, pues resultan interesantes.

Las empresas del Combinado Industrial Sahagún, tienen como objetivo fundamental contribuir dinámicamente a la promoción del desarrollo económico y social de acuerdo con una política nacionalista independiente.

La definición de los objetivos de las empresas del Combinado Industrial Sahagún implica el análisis de las mismas bajo dos perspectivas, que están íntimamente ligadas a las características de ser, por un lado, propiedad estatal, y por otro, estar organizadas como entidades mercantiles. Estas dos características no se contraponen, ni tampoco suponen predominio de una sobre la otra, sino que constituyen aspectos complementarios.<sup>333</sup>

Para una mejor comparación, los objetivos, enlistados en el documento, se pasaron al siguiente cuadro 6.1 con el fin de resaltar las diferencias (ver anexos).

Esa tensión permanente entre el interés público y el mercado, señalada anteriormente por Guajardo y Labrador, era exclusiva de las empresas de propiedad estatal. En esta definición de objetivos, queda demostrada que tal dicotomía no fue meramente un elemento de análisis de las ciencias sociales, sino que existió plena consciencia de ello al interior de las empresas públicas.

En el caso del CIS es llamativa, en primer lugar, la amplitud de objetivos en cuanto a interés público de sus empresas constituyentes; estos superan ampliamente a los objetivos como organismos mercantiles, lo cual es un claro indicativo del enfoque y perfil primordial de dichas entidades. En segundo lugar, se nota una continuidad con los objetivos trazados desde la constitución de las empresas y mencionados en el primer capítulo; prácticamente todos trascienden, excepto dos, muy acordes con el contexto que se ha mencionado a lo largo de este capítulo: 1) la contribución a la creación y ampliación de mercados de exportación y 2) la utilización al máximo de toda clase de recursos productivos o mal aprovechados, específicamente las instalaciones industriales. Estos dos elementos se enlazan directamente con el Decreto de 1972 y el giro exportador del nuevo gobierno, en el

---

<sup>333</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 326, exp. 10, *Orden del día para la reunión de la Comisión Interna de Administración, que tendrá verificativo el próximo viernes 4 de los corrientes*, México D. F., 3 de abril de 1975, pp. 1 y 2.

primer caso con compañías específicas como FANASA, ahora MAN, que era el ejemplo más visible.

En cuanto a los únicos dos objetivos del contexto mercantil, revisados con detenimiento, poco tenían que ver con los objetivos que normalmente se persiguen en las compañías privadas. Al poner atención, salta a la vista que ambos parecen estar subordinados a los objetivos de interés público, o tal vez a los intereses políticos del gobierno en turno.

¿Cuál es la razón para tal aseveración? Es simple: se necesitaba producir, vender y distribuir eficientemente para conseguir el segundo objetivo mercantil que era asegurar un rendimiento de capital acorde a sus necesidades. Pero ¿qué necesidades? No se buscaba la utilidad como un fin en sí mismo, ésta tendría que ser básica y, únicamente, necesaria para la pervivencia de cada EP. La ganancia se utilizaría en equilibrio financiero, mantenimiento de la productividad, reinversión productiva y eliminación de los subsidios gubernamentales. Esto, a su vez, representaría un alivio para las arcas nacionales; en cambio, se buscó influir de manera positiva en las actividades industriales de cada una de las empresas.

Toda esta expansión y reingeniería del CIS no fue únicamente al exterior de DINA, con las empresas filiales y asociadas. Al interior de la paraestatal, desde 1974 ya se habían aprobado los proyectos de expansión de la automotriz en sus líneas de automóviles, camiones y motores y, este proceso, se extendió hasta el año siguiente. Entre enero y agosto de 1974, apenas se mencionaban los planes de expansión de la capacidad de producción de DINA en sus líneas de automóviles, camiones y motores.<sup>334</sup>

Este crecimiento y proyección de las instalaciones de Diesel Nacional evolucionaron para como surgir modernas plantas de camiones automóviles y plásticos, inició desde 1974. En la sesión de la CIDA del 29 de noviembre de 1974, Krieger subrayó la importancia de que el traslado de las nuevas plantas de DINA se llevaría a cabo en los plazos previstos: para plásticos debía hacerse en febrero de 1975 y automóviles en abril del

---

<sup>334</sup> Echeverría *et al.*, *op. cit.*, p. 224.

mismo año.<sup>335</sup> Aunque no hizo mención de las plantas de camiones y autobuses, en la sesión del 4 de abril de 1975 sí se mencionan éstas dos últimas, aunque superficialmente.<sup>336</sup>

Como se tenía planeado, la nueva planta de automóviles fue puesta en marcha en 1975 y se amplió la capacidad para alcanzar una producción de 40,000 unidades anuales. El mismo año quedó en operación la “moderna planta de ensamble de camiones, equipada con todos los adelantos técnicos para sistematizar y mecanizar la mayoría de las operaciones y con capacidad de producción de 20,000 unidades anuales.<sup>337</sup> Antes de esa modificación, la producción no era nada despreciable, pues en promedio salía un camión cada veintisiete minutos de la línea de montaje.<sup>338</sup>

### **6.3 La ilusión de la expansión. Génesis de los problemas del CIS**

Sin embargo, no hay evidencia de que toda la expansión expuesta líneas atrás se haya dado por un fenómeno interno de crecimiento económico y comercial del CIS y de sus empresas integrantes. Lo que sí hay, es un pequeño indicio del artífice de ésta expansión: el Gobierno Federal de Echeverría. Esto fue tratado brevemente en el informe al CIDA en la sesión del 4 de abril de 1975, brevemente en las secciones “i”; “k”; y “l” de la orden del día:

- i) Dentro del Consejo se manifestó que la Secretaria de Hacienda y Crédito Público y otras dependencias, insisten en que se están usando muchos recursos del Gobierno Federal y que esta situación no puede continuar. Se analizaron las causas que originan este problema. En cuanto a CNCF se debe a que los Ferrocarriles Nacionales de México, retardan sus pagos demasiado. En cuanto a DINA, se debe a que realiza un financiamiento ya que tarda tres o cuatro meses en cobrar. El Consejo manifestó que es necesario cambiar la política comercial ya que el Combinado es industrial y no financiero.
- k) Otra comisión está estudiando la proyección comercial del Combinado porque por no haber fondos cualquier proyecto se tendría que hacer con fondos del Gobierno Federal.
- l) El Consejo indicó que se necesitan tomar medidas para mejorar la economía del Combinado sumamente deteriorada.

---

<sup>335</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 326, exp. 10, *Minuta de la sesión de la Comisión Interna de Administración del Combinado Industrial Sahagún, que tuvo lugar en la sala de Juntas de la Dirección General el día veintinueve de noviembre de mil novecientos setenta y cuatro*, México D. F., 29 de noviembre de 1974, p. 5.

<sup>336</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 326, exp. 10, *Minuta de la sesión de la Comisión Interna de Administración (CIDA) celebrada el día 4 de abril de 1975*, México D. F., 4 de abril de 1975, p. 1.

<sup>337</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 89, exp. 30, *Diesel Nacional, S.A.*, México D. F., abril de 1986, p. 6

<sup>338</sup> Echeverría *et al.*, *op. cit.*, p. 256.

Probablemente se necesitan créditos y aumento de capital en DINA y SIDENA y en CNCF quizá sea posible salir adelante con solo obtener del Sistema de Transporte Colectivo y de Ferrocarriles Nacionales, pagos en tiempo normal.

El Lic. Sacristán propuso la creación de una comisión para bajar inventarios en DINA y otra comisión para acabar con los créditos vencidos; el Lic. Krieger se opuso a la creación estas comisiones y expresó que el Director de Producción es el que tiene que encargarse de bajar los inventarios, con su propio personal y la ayuda de las otras direcciones, preparar un programa y llevarlo a cabo.<sup>339</sup>

Estos párrafos contienen información sustancial para entender algunos de los principales problemas que acusaron las empresas de Sahagún. Estos son la falta de liquidez (particular y de conjunto de las empresas del CIS); así como la amplitud y facilidades en los créditos y financiamiento a sus clientes –no siempre tan solventes– por parte de las empresas del Combinado. Este punto es central en el trabajo de Escamilla, en donde se propone como uno de los principales problemas de las empresas –que incluso las llevó finalmente a la privatización–, el financiamiento y comercialización demasiado flexible de sus productos. El autor, rastrea este problema desde la administración de Villaseñor y lo expresa con las siguientes palabras:

Un aspecto importante que se debe señalar es el criterio con el que se fijó la política de ventas de las empresas del CIS, el cual agravó su situación financiera. Durante este periodo [1960-1970], tal vez más que en cualquier otro, la política oficial del Estado en materia de empresas públicas era que la producción de éstas apoyara el proceso de industrialización y el fortalecimiento del mercado interno. Por tal motivo, desde el Consejo de Administración se fomentó una política de ventas tendiente a brindar un amplio financiamiento a los grandes clientes, que mermó la liquidez de las empresas e incrementó sus costos financieros.<sup>340</sup>

De acuerdo a lo expresado en la sesión de la CIDA, el documento demuestra –contrario a las informaciones anteriores de Escamilla, que fueron refutadas–, la hipótesis de este autor sobre la inadecuación de la política de ventas del CIS. Por lo que la conclusión podría ser que el CIS, al ser un combinado industrial, debió haberse orientado únicamente a las actividades industriales y dejar la comercialización en otros actores. La propia Ifigenia Martínez, citada por Escamilla, expresó un punto de vista similar al de este último, en

---

<sup>339</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 326, exp. 10, *Minuta de la sesión de la Comisión Interna de Administración (CIDA) celebrada el día 4 de abril de 1975*, México D. F., 4 de abril de 1975, pp. 2 y 3.

<sup>340</sup> Escamilla, *op. cit.*, p. 20.

forma general para las empresas del CIS y, posteriormente, para DINA en particular. En cuanto al Combinado la conclusión de la autora fue la siguiente:

La alternativa hubiera sido ahogar financieramente a los proveedores o descongelar precios de venta en detrimento del poder adquisitivo de la industria y del consumidor nacionales. Así como en otros ramos del sector público, es necesario replantear la política de precios de los bienes de capital producidos por el Estado en Ciudad Sahagún, porque si bien, ahora se contribuye a satisfacer una demanda del desarrollo industrial, ello acarrea el deterioro financiero de las empresas, disminuyendo su potencial de crecimiento y acumulación para satisfacer los requerimientos futuros de la economía [...] <sup>341</sup>

Respecto al caso particular de DINA, Martínez declaró ante el Congreso lo siguiente:

Por lo que toca a gastos (en DINA), el total ejercido en 1975 fue de 5.584 millones de pesos que representa una diferencia de 21,8% del monto presupuestado y una variación porcentual de 43,5% con relación a lo ejercido en 1974, explicable en el aumento en los precios de los insumos, la mano de obra y los costos financieros, frente a precios relativamente estables por decisión oficial y mercados decrecientes por el decaimiento general de la demanda y la economía. El renglón de gasto total queda integrado por gasto corriente (60%), gasto en cuenta de capital (25,2%) y, amortización de la deuda (14,8%). <sup>342</sup>

Dentro de esa lógica y en línea con la premisa de apertura de ésta explicación, referente al financiamiento de la expansión del CIS, Escamilla da una conclusión por demás ilustrativa. Refiere que en ese mismo informe:

[...] se estimaba que aproximadamente un tercio del ejercicio anual de actividades económicas no se financiaba con los propios ingresos que generaba la empresa [DINA], sino con deuda contraída. Por lo tanto, tenemos que para 1975 la deuda de DINA ascendía a 3.495 millones de pesos de principal y 190 millones de pesos de intereses, de los cuales, 424 millones del principal tenían un vencimiento superior a los cinco años, en tanto que el 88,5% de la misma vencía entre 1976 y 1979 lo cual, según la fuente consultada, debería conducir a una profunda renegociación de la deuda para facilitar la situación de liquidez de la empresa. <sup>343</sup>

---

<sup>341</sup> Ifigenia Martínez, "Conclusiones y comentarios sobre el Dictamen de las Cuentas de la Hacienda Pública de la Federación y del Departamento del DF (Presidencia de la Comisión de Presupuesto y Cuenta)" en *Diario de los debates de la cámara de diputados del H. Congreso de los Estados Unidos Mexicanos*, nro. 40, L Legislatura, Año I, Período Ordinario, 25 de noviembre de 1976, *Apud*, Escamilla, *op. cit.*, pp. 26 y 27.

<sup>342</sup> Martínez, *op. cit.*, s/p, *Apud*, Escamilla, p. 27.

<sup>343</sup> Escamilla, *op. cit.*, p. 27.

Las palabras de Martínez resultaron proféticas, como se verá a partir de este punto. Muchos de los problemas de DINA y de sus empresas hermanas de Sahagún pasaron por los costos financieros, de la mano con un decrecimiento general de la economía y una baja en los mercados en los que cada una participaba. En los documentos de DINA encontrados a partir de éste momento, se refleja muy bien este problema; es decir, en varios años hubo utilidad de ventas, pero los costos financieros causados por los problemas anteriormente expuestos, ponían en números rojos las finanzas de DINA. En síntesis, y según las palabras de Escamilla “mientras aumentaban las utilidades, el costo financiero se elevaba por causa de los criterios fijados en la política de ventas”.<sup>344</sup>

Otra idea notablemente interesante de Escamilla, es la gran expansión del CIS en la primera mitad de la década de 1970. Según su propuesta, dicha expansión se dio como consecuencia del éxito de la administración de Villaseñor, pues las expectativas de crecimiento que generaron los logros económicos de su gestión, fomentaron las proyecciones y planes de expansión del CIS en su conjunto. En ese sentido Escamilla propone que:

Regresando a la cuestión productiva, a principios de la década diversas proyecciones comerciales estimaban un aumento sostenido en la demanda de los productos del COMBIS durante los siguientes años (manteniendo la tendencia que venía desde mediados de los sesenta). Esta situación, aunada al clima de confianza generado por la obtención consecutiva de utilidades en los últimos años para las tres empresas, conllevó a que se expandiera la infraestructura productiva mediante una serie de préstamos obtenidos tanto de instituciones públicas y privadas como de proveedores y socios productivos.<sup>345</sup>

De ésta manera, la administración de Emilio Krieger resulta en extremo una de las más interesantes en la historia de DINA como empresa pública. Fue sin duda, una de las administraciones más contradictorias de la empresa. Mientras DINA y el CIS en general tuvieron el mayor crecimiento de su historia, a la vez las finanzas reflejaban una situación diferente, marcada por números rojos provocados principalmente por los costos financieros de cada una de las empresas. No se puede soslayar, que a esto se agregó una serie de

---

<sup>344</sup> *Ibid.*, p. 21.

<sup>345</sup> La información que utilizó Escamilla para hacer esta aseveración se basó en la referencia, citada por él mismo con el siguiente formato: Combinado Industrial Sahagún (1972); Información para la Visita Presidencial del 18 de Agosto de 1972, AGNM, Fondo DINA. *Apud*, Escamilla, *op. cit.*, p. 23. El problema de su referencia, es que debido a que no citó la caja ni el expediente, no se pudo encontrar el documento citado, con todo y que se realizó la búsqueda en la clasificación general del Fondo, en la base de datos del AGNM.

condiciones externas a la empresa y con repercusiones negativas. Estas fueron la crisis de la década de 1970 y la contracción de la economía mexicana.

En ese sentido, esta administración refleja muy bien algunos de los errores cometidos por la administración de Villaseñor que no se vieron en su momento, debido al éxito de las medidas tomadas. No podemos tomar en cuenta las dos administraciones anterior y posterior a la de Krieger, por la brevedad y poco impacto de sus directivos al interior del Combinado. En cambio, la de Krieger fue la que llevó a cabo todas las medidas de expansión y a la vez enfrentó los problemas que comenzaban a visualizarse al interior del CIS; algunos heredados de las administraciones anteriores y otros quizá fomentados en la suya.

Dentro de los problemas heredados, ya se hizo referencia a la política de ventas y comercialización de las empresas del CIS, aunado a un esquema crediticio perjudicial para éstas. Sin embargo, otra de las decisiones que se tomaron en la administración de Villaseñor en detrimento del Combinado; ésta fue la última resolución de éste directivo en su gestión, tendiente a la unificación en una sola organización de las tres empresas de Sahagún.

Ya lo habían destacado los auditores del Despacho Casas Alatraste citados por Echeverría *et al.*; también fue un problema identificado por Escamilla y por los propios documentos internos de la época. Este problema, resultado de la administración conjunta, también se vio reflejado en el manejo de materiales (insumos de producción) de las tres empresas, pero fue particularmente agravante en DINA. La inefectiva coordinación en los pedidos y necesidades de cada empresa en una Dirección de Organización y Sistemas, aunado al descuido del personal y las instalaciones, generaron graves problemas de inventario en cada una de las empresas. El tema se abordó en el punto “j” de la sesión del CIDA del 4 de abril y se retomó en la sección III de la misma sesión. A continuación los incisos:

- j) El Consejo señaló insistentemente críticas a nuestros sistemas de adquisiciones y producción que nos ha llevado a inventarios muy elevados y a costos muy altos. Se informó que está trabajando una comisión de organismos corporativos de Patrimonio Nacional con el auxilio de una firma de contadores para ver que (*sic.*) se puede hacer para mejorar estos problemas.

III) El Ing. Alain Desvignes [Director de Organización y Sistemas] manifestó que el problema del manejo de materiales es grave y que ya se formó un grupo con ocho ingenieros para resolverlo y Ing. [Roberto] García Ruíz [Director de Producción DINA] ofreció proporcionar cuatro ingenieros más si ello era necesario. El Lic. Krieger preguntó si tenemos los elementos necesarios para manejar el problema y el Ing. García Ruíz contestó afirmativamente. El Lic. Krieger responsabilizó al Ing. García Ruíz y al Sr. Elías López para resolver el problema con la cooperación de la Dirección de Organización.<sup>346</sup>

Este problema no fue menor, y tuvo enormes repercusiones en la automotriz. Las consecuencias fueron demasiadas y muy variadas, por lo que mencionaremos algunas a continuación. Debido al descontrol administrativo se produjo un elevado índice de desperdicio y deterioro de material por no estar correctamente almacenado; otro problema de relevancia fue que precisamente ante la ausencia de controles de ingreso, no se efectuaban oportunamente las reclamaciones a proveedores por no poder detectar a tiempo el material que debía ser rechazado por defectos de fabricación de éstos. En una cadena de afectaciones, las anteriores situaciones provocaron retrasos en el ensamble de unidades, que llevó a un incremento de vehículos incompletos, motivado por no tener los materiales a tiempo en las líneas; lo que llevó a su vez a un retraso y pérdida de control en estas.

Como si de una fórmula se tratara, cada uno de estos aspectos llevaba a una consecuencia negativa para el sistema productivo en Sahagún. El desorden en las líneas y áreas de trabajo desencadenó una deficiente coordinación en el ciclo productivo y en una pobre utilización de los recursos disponibles. Una de las causales de este problema era que los recursos humanos asignados a las labores de almacenamiento y tratamiento de materiales carecía de la competencia necesaria por tener un adiestramiento deficiente. Esa situación aunada a la falta de equipo adecuado para el manejo de materiales, desembocó en un aumento en la frecuencia de los accidentes de trabajo. Por supuesto, el corolario de todas estas dificultades, fue una considerable pérdida financiera por la acumulación del material y la baja rotación de los inventarios.<sup>347</sup>

---

<sup>346</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 326, exp. 10, *Minuta de la sesión de la Comisión Interna de Administración (CIDA) celebrada el día 4 de abril de 1975*, México D. F., 4 de abril de 1975, pp. 2 y 3.

<sup>347</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 326, exp. 10, *Minuta de la sesión de la Comisión Interna de Administración del Combinado Industrial Sahagún, que tuvo lugar en la sala de Juntas de la Dirección General el día veintinueve de noviembre de mil novecientos setenta y cuatro*, México D. F., 29 de noviembre de 1974, p. 1;

La situación al interior de DINA era particularmente difícil. Entre los principales inconvenientes que enfrentó la empresa en este contexto estaba la existencia de calles y patios de la paraestatal sin pavimentar, en las cuáles se estacionaban las unidades incompletas, algunas de ellas atascadas en el lodo. Otro problema descrito por el equipo de ingenieros encabezados por el ingeniero Alain Desvignes Treviño era la “falta dramática” de áreas techadas, que obligaba al almacenamiento “salvaje” del material con la consiguiente degradación del mismo. Uno de los aspectos más preocupantes y que reflejaba la gravedad del asunto era que las variaciones de los inventarios de las áreas productivas eran sumamente irregulares en ese momento, debido a ello, se podían observar grandes diferencias en dichos inventarios, que iban desde mes y medio de existencias, hasta cuatro años en algunos casos. Finalmente, se carecía de una política definida en el caso de materiales de manejo delicado. Debido a ello, en las zonas de resguardo de ese tipo de materiales el control era, en sus propias palabras, “paupérrimo” y no era raro encontrarlos almacenados por montones.<sup>348</sup> Esto, por supuesto, reflejaba la falta de inversión en infraestructura.

Por si lo anterior fuera poco, hay que sumar a estos problemas que por la política de mexicanización y sustitución de importaciones puesta en marcha desde la década de 1960 e incluida en los objetivos de Diesel Nacional como empresa pública, la paraestatal se vio obligada a buscar de forma continua y apresurada, más proveedores nacionales a quienes comprar. Por esta razón tuvo muchos problemas de precios y control de calidad.<sup>349</sup>

Otro aspecto significativo que influyó en el atolladero en el que se fue insertando Diesel Nacional, fue detectado por la Subdirección de Prensa, en la década de 1980. Este tenía que ver con la personalidad de Krieger, demasiado cercana al conjunto de trabajadores de menor rango.

El documento es un interesante estudio interno de la imagen de DINA, o sea, con sus recursos humanos, a través de la historia de la compañía y sus diferentes

---

AGNM, Fondo DINA, caja 326, exp. 10, *Memo presentado por el Ing. Desvignes*, México D. F., 17 de diciembre de 1974, p. 2.

<sup>348</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 326, exp. 10, *Memo presentado por el Ing. Desvignes*, México D. F., 17 de diciembre de 1974, pp. 1 y 2.

<sup>349</sup> Echeverría *et al.*, *op. cit.*, 249.

administraciones. La imagen de la empresa estuvo siempre muy ligada a la actitud de cada administración, por lo tanto, de sus directivos. Para el caso de Krieger, el estudio, apoyado en la opinión de los analistas que observaron la gestión de éste, en la que se dio amplio apoyo a los trabajadores, con la creación de comités de trabajo redundó en el robustecimiento de la imagen externa e interna, aunque según lo anterior:

[...] hay que señalar que en el campo interno, desde entonces y hasta ahora los analistas consideran como grave error de esta administración el haber permitido la sindicalización de los empleados de confianza y en general se considera que “se les dio demasiado a los trabajadores”.<sup>350</sup>

Este tipo de acciones y actitud hacia los trabajadores, aunado al hecho de que con Krieger se dio uno de los mayores crecimientos en cuanto a número de personal, tanto a nivel del CIS como de DINA, permite corroborar, en parte, las afirmaciones hechas por la Subdirección de Prensa. Ello, vale destacar, estuvo estrechamente relacionado con tres de los objetivos de las empresas del CIS enmarcados dentro del ámbito de sus propósitos como empresas del Estado. Estos eran: 1) Incrementar en lo posible los niveles de ocupación y de capacitación de los trabajadores; 2) Contribuir al desarrollo regional equilibrado, promoviendo en particular el de las zonas deprimidas y; 3) Promover la elevación del nivel de vida de los trabajadores.-Para muestra, en el cuadro 6.2 claramente resalta la preeminencia de los trabajadores del Estado de Hidalgo, con la idea del apoyo a las zonas deprimidas; el cuadro 6.3 por su parte, contiene el conteo histórico del número de trabajadores de Diesel Nacional, desde su creación hasta 1974, y permite ver el crecimiento de éstos, particularmente exacerbado durante la gestión de Emilio Krieger.

---

<sup>350</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 90, exp. 3, *Antecedentes*, s/l, s/f, p. 4.

**Cuadro 6.2**  
**Trabajadores de DINA en 1974 (por localidad)**

Localidad	Municipio	Entidad Federativa	Número de Trabajadores
-	-	Distrito Federal	406
Axapusco	Axapusco	Estado de México	21
Jaltepec	Otumba de Gómez Farías	Estado de México	142
Otumba	Otumba de Gómez Farías	Estado de México	20
Apan	Apan	Hidalgo	1594
Chimalpa	Apan	Hidalgo	48
Ciudad Sahagún	Tepeapulco	Hidalgo	1193
Cuautepec	Cuautepec de Hinojosa	Hidalgo	32
Emiliano Zapata	Emiliano Zapata	Hidalgo	212
Irolo	Tepeapulco	Hidalgo	123
Mineral del Monte	Mineral del Monte	Hidalgo	55
Omitlán de Juárez	Omitlán de Juárez,	Hidalgo	40
Pachuca	Pachuca	Hidalgo	712
Santa Clara (Progreso)	Emiliano Zapata	Hidalgo	93
Santiago Tepeyahualco	Zempoala	Hidalgo	21
Santiago Tutotepec	San Bartolo Tutotepec	Hidalgo	145
Singuilucan	Singuilucan	Hidalgo	39
Tepeapulco	Tepeapulco	Hidalgo	354
Tlanalapa	Tlanalapa	Hidalgo	346
Tulancingo	Tulancingo	Hidalgo	193
Xolostitla de Morelos	Epazoyucan,	Hidalgo	22
Puebla	Puebla	Puebla	9
Apizaco	Apizaco	Tlaxcala	72
Calpulalpan	Heroica Ciudad de Calpulalpan	Tlaxcala	62
Nanacamilpa	Nanacamilpa de Mariano Arista	Tlaxcala	50
San Lucas Tecopilco	San Lucas Tecopilco	Tlaxcala	61
Santa Cruz	Santa Cruz	Tlaxcala	28
<b>TOTAL DE TRABAJADORES</b>			<b>6093</b>

**FUENTE:** Elaboración propia con base en la tesis de Echeverría *et al.*, *op. cit.*, p. 32. En el mismo trabajo, pero páginas después., las autoras cambian la cifra del total de trabajadores de DINA. La colocan en un total de 5,747 personas, que a su vez representan la importante cantidad de 51.1% del total de los trabajadores del CIS. Detallaron que del total, 4,818 eran obreros, lo que representó un porcentaje de 83.9%, mientras que el resto, 929 empleados, eran el 16.1%. Cabe aclarar que para éste total, las autores refieren que es el conteo de principios de año. Aunque el cuadro tiene fecha, ésta no es visible pero podríamos pensar que se hizo posteriormente, tomando en cuenta que estuvieron de enero a agosto de 1974. De esta manera, la cifra dada en esta nota pudo ser de los trabajadores al mes de enero, y las cifras del cuadro pudieron ser incluso hasta agosto de ese mismo año. *Vid.*, Echeverría, *op. cit.*, p 259.

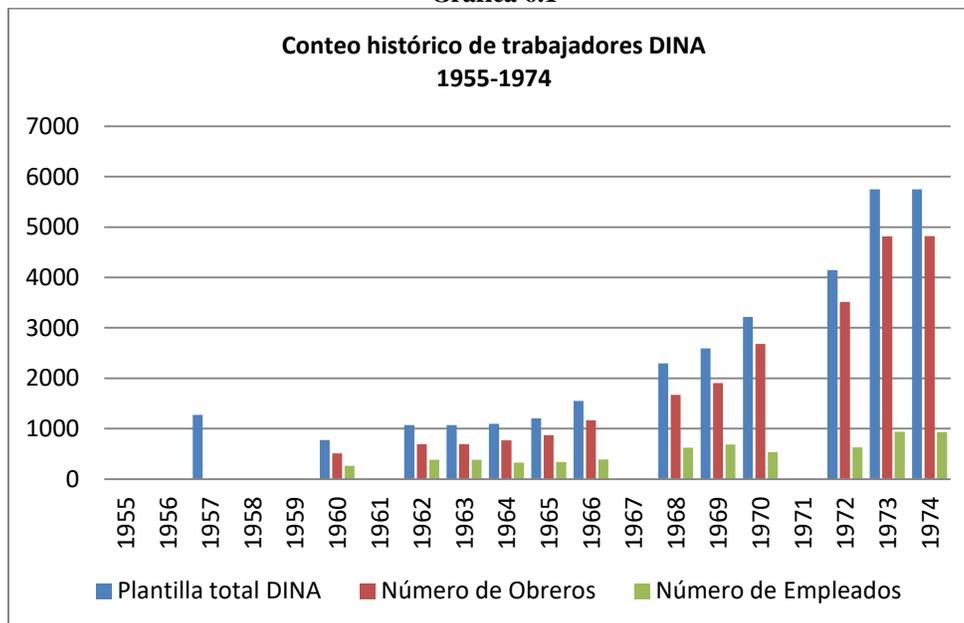
**Cuadro 6.3**  
**Conteo histórico de trabajadores DINA, 1955-1974**

<b>Año</b>	<b>Número de Obreros</b>	<b>Número de Empleados</b>	<b>Total</b>
1955	0	0	0
1956	0	0	0
1957	0	0	1272
1958	0	0	0
1959	0	0	0
1960	511	265	776
1961	0	0	0
1962	690	379	1069
1963	690	379	1069
1964*	770	323	1093
1965	868	336	1204
1966*	1162	390	1552
1967	0	0	0
1968	1671	625	2296
1969*	1906	685	2591
1970*	2683	533	3216
1971	0	0	0
1972	3517	628	4145
1973	4812	938	5750
1974*	4818	929	5747

**FUENTE:** Elaboración propia, basado en datos proporcionados en la obra: Echeverría *et al.*, *op. cit.*, *Passim*. Es necesario aclarar que estas cifras son aproximadas y variables. Las autoras se basaron en los informes internos de DINA y en los informes anuales de Nacional Financiera para los años en que las encontraron. No obstante, se llegaron a encontrar números diferentes. Los años marcados con asterisco son los casos señalados. En el primero de ellos, 1964, la cifra de 1093 obreros de la tesis de Echeverría *et al.*, es confrontada por un total de 1600 elementos, de los que 375 eran empleados en la Ciudad de México y que aparece en la obra Gómez Suazo, *Plan de financiamiento para Diesel Nacional*, Tesis de Licenciatura en Economía, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de Economía, 1965, p. 87. 1966: la cifra de Echeverría *et al.* De 1552 empleados la cifra se elevó a 1942 en el reporte de junio de 1966 de la revista informativa del Banco Nacional de Comercio Exterior *vid.*, Comercio Exterior, “Sección Nacional. Integración de la industria automovilística” en *Comercio Exterior*, México D. F., Junio, 1966, t. XVI, núm. 6, p. 400; de la cifra aportada por esta última fuente, 1,186 eran obreros y 156 empleados. 1969: para este año las propias autoras resaltan que a la cifra de DINA de 2,591 fue confrontada por el reporte anual de NAFINSA, que colocó la cantidad de 3,758 recursos humanos, aunque no especifican cuál informe. El caso de 1970 fue prácticamente el mismo que el del año anterior, aunque con una variante; la primera cifra que dan las autoras no es 3,216 sino 3236 integrantes de la plantilla, pero al llevar a cabo la sumatoria dio la primera cifra; la segunda cantidad, que igualmente fue aportada por NAFINSA ascendió a un total de 4,090 elementos. Finalmente, el año de 1974 ya fue explicado en el cuadro anterior y no se considera necesario repetir la información.

Con el objetivo de ilustrar de mejor manera la información, se incluyó la gráfica 6.1 que contiene los datos integrados en el cuadro 6.3:

Gráfica 6.1



**FUENTE:** Elaboración propia, basada en los datos del cuadro 6.3, con información de Echeverría *et al.*, *op. cit.*, *Passim*.

Se puede observar, con base en los datos de los cuadros y gráfica anteriores –y en correspondencia con lo planteado al inicio–, cómo las políticas de este período, y particularmente en la administración de Krieger, una situación llamativa, que fue la de haber cumplido buena parte de los objetivos planteados durante su administración; algo que dentro de la historia y cultura de la administración pública mexicana, es la excepción a la regla.

Con todo y los beneficios conferidos a la base de trabajadores, Echeverría y sus compañeras documentaron lo que ellas denominaron “la primera huelga de obreros registrada en la historia del Combinado”. Dicho paro estalló en DINA (sus obreros estaban agremiados en el Sindicato Nacional Independiente de Diesel Nacional). Una situación que vale la pena confrontar es que, según el testimonio de la administración de Villaseñor, durante esa gestión se dio una huelga, según sus memorias: “En alguna ocasión los trabajadores de DINA, y en otra los de SIDENA, azuzados por el líder obrero Juan Ortega Arenas, insistieron en mayor aumento y se lanzaron a huelga”. Aunque no se especificó una

fecha exacta de la protesta, obviamente fue en la década de 1960, o sea, anterior a Krieger.<sup>351</sup>

#### 6.4 El aspecto tecnológico en la administración Krieger

En el contexto de continuidades y rupturas en relación con las administraciones anteriores, la cuestión tecnológica fue fundamental. Sin embargo, también en este aspecto los resultados fueron ambivalentes. En la administración de Krieger, con la adquisición de acciones de empresas de tecnología extranjera –como el caso de Motores Perkins– se ampliaron las posibilidades de desarrollo tecnológico para el desarrollo de nuevos vehículos, aunque a la vez se dio paso a la diversificación y ampliación de la dependencia tecnológica con nuevas marcas extranjeras. Ciertamente se buscó el desarrollo de nuevos prototipos y proyectos de vehículos y conjuntos mecánicos con el sello y patente de Diesel Nacional. Son cinco los ejemplos más notables. Los dos primeros fueron abordados en la sesión del CIDA del 4 de abril de 1975, poco antes de que Krieger dejara el cargo de director del CIS.

1) El “desenvolvimiento de ingeniería” de las cabinas tubulares para la línea de camiones, con apoyo técnico de Auto-Dynamics.<sup>352</sup>

2) En esa sesión se aprobó seguir adelante con los modelos DINA-400 con motor Perkins como desarrollo de ingeniería.<sup>353</sup> Aunque no hemos encontrado ninguna imagen o vehículo en línea, sabemos, por un documento de 1981, que este modelo se produjo hasta 1979, para ser discontinuado el siguiente año. Existen dos imágenes en miniatura en las que se puede observar un vehículo de dos ejes, básicamente con chasis y conjuntos mecánicos. De acuerdo a otros modelos que serán analizados en el siguiente capítulo, se puede deducir que de las dos variaciones de este modelo, que eran el D-431-K y el D-432-J, el primero de ellos tenía una cabina pequeña al frente, propia de camiones de carga y el

---

<sup>351</sup> Echeverría *et al.*, *op. cit.*, pp. 259 y 260, *cfr.* Villaseñor, *op. cit.*, p. 362.

<sup>352</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 326, exp. 10, *Minuta de la sesión de la Comisión Interna de Administración (CIDA) celebrada el día 4 de abril de 1975*, México D. F., 4 de abril de 1975, p. 3.

<sup>353</sup> *Ibid.*, p. 3. Según la información que se encontró de una refaccionaria en línea, este modelo utilizó el motor Perkins de 6 cilindros modelo 354, *vid.* Grupo Herres, [http://www.grupoherres.com/intro/productos/pdf\\_fram/CATALOGO.pdf](http://www.grupoherres.com/intro/productos/pdf_fram/CATALOGO.pdf), consultado el 5 de agosto de 2018. Por el poco impacto que tuvo Perkins en la producción de DINA, no se han analizado a fondo sus productos, pues prácticamente solo se utilizaron para las camionetas 3200 y para ésta serie de camiones 400. Valdría la pena retomar este trabajo en futuras investigaciones.

espacio trasero del chasis libre para montar una carrocería para las mercancías; el segundo modelo, adolece de carrocería, sólo se logra ver el volante, por lo que puede haberse dejado así con la intención de montarse una carrocería para pasaje de la marca de preferencia del cliente.<sup>354</sup>

3) Camión Delfín. Para el programa de producción de 1974 se hizo la primera mención de este modelo.<sup>355</sup> Éste fue un modelo de autobús urbano muy célebre de la época, conocido popularmente por la línea de transporte capitalino “Ruta 100”. Incluso se llegó a exportar a algunos países de América Latina. Su diseño estuvo basado en los conjuntos mecánicos del camión semipesado Serie 600, de hecho fue una de sus variantes. Tenía los mismos conjuntos mecánicos de éste, incluido el motor Cummins V8-210. El nombre técnico del modelo dentro de la empresa era Dina 604-L5/11. Lo interesante de esta variante es que utilizó la ingeniería de DINA del camión 600 y, en alianza con otra empresa mexicana, fue diseñada la carrocería. La empresa de referencia fue Carrocerías de Aluminio S.A. (CASA), como consecuencia, se puede proponer la idea de que este diseño fue totalmente mexicano.<sup>356</sup>

---

<sup>354</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 89, exp. 24, *LIBRO DE PLANEACIÓN DEL PRODUCTO AÑO MODELO 1981*, DINA/Dirección de Desarrollo/Gerencia de Planeación del Producto, México, 1 de septiembre de 1980, p. 29.

<sup>355</sup> Echeverría *et al.*, *op. cit.*, p. 249.

<sup>356</sup> DINA, <http://www.dina.com.mx/historia.html>, consultado el 10 de agosto de 2018. Existe información de un blog de aficionados a los autobuses urbanos en la historia de la Ciudad de México, que indica la existencia de diversas marcas mexicanas de autopartes, especializadas en la construcción y diseño de carrocerías para este tipo de unidades. Lo interesante de esto es que, al buscarse información sobre éstas, encontramos que muchas de ellas aún existen y fabrican estos elementos para grandes firmas automotrices. De las más conocidas en la historia de la industria automotriz mexicana se encuentran la ya mencionada Carrocerías de Aluminio (CASA); Troquelados y Carrocerías S. A. de C. V. (TYCSA), creada por la Alianza de Camioneros y con un periodo de vida que se extendió de 1945 a 1970 aproximadamente; fue establecida en Xalostoc, Ecatepec de Morelos, Estado de México; Industrias Metálicas Nacionales S. A. de C. V. (IMNSA); Industrias del Hierro S. A. de C. V. (IH); Silvia Fentanes (SILFEN); Carrocerías Preconstruidas (CAPRE); Autoconstrucciones Capre (ACCSA) y; por supuesto no podía faltar CONCARRIL, aunque sus carrocerías jamás fueron signadas con su marca, a diferencia de las demás. Quizás esto obedeció a que la Constructora únicamente ensamblaba diseños patentados por otras marcas y no tuvo una producción propia. *Vid.*, Esquina Bajan. Autobuses Urbanos con Historia, <http://esquina-bajan.blogspot.com/search/label/CAPRE>, consultado el 10 de agosto de 2018. Un trabajo no muy reciente de la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Azcapotzalco, da una breve reseña de este segmento particular de la industria automotriz, que más bien se inserta dentro de la industria de autopartes y específicamente de la metalmecánica. Lo llamativo del trabajo es que menciona que desde 1916-1918, ya se fabricaban carrocerías mexicanas para transporte de diez pasajeros; éstas se montaban sobre el chasis o tren motriz del mundialmente conocido Ford T, al cual se le hacían varias adecuaciones para soportar el peso y uso más rudo. También es notable el hecho de que éste tipo de empresas, que siguieron creciendo y tuvieron su época de esplendor entre las décadas de 1940 y 1950, eran de corte familiar (como muchas empresas en México), y emplearon jóvenes ingenieros mexicanos para el desarrollo de su ingeniería, los cuales fueron egresados principalmente de la ESIME del IPN, que aplicaron soluciones tomadas de los vehículos norteamericanos. En ese sentido, llama la atención la aportación de esta escuela al

4) Camión DINA CAPRE 500. Fue un caso similar al anterior. Aquí, la serie de la que se tomaron los conjuntos mecánicos fue la del camión 500, primer diseño original de DINA. Sin embargo, el contrato para la construcción de la carrocería de este autobús urbano se hizo con otra reconocida marca mexicana, denominada Carrocerías Preconstruidas (CAPRE). De hecho, el modelo fue conocido popularmente como camión DINA-CAPRE, aunque el nombre al interior de la empresa era Modelo D-532-J5/1, con el motor Cummins V6-155. Echeverría *et al.*, argumentan que al mismo tiempo que se decidió optar por el modelo propio D-501, de igual manera se dispuso que el autobús urbano sería basado en este diseño, con la particularidad de que se alargaría la distancia entre los ejes y se eliminaría la cabina, conservando únicamente el cofre.<sup>357</sup> En ese sentido, puede afirmarse que este modelo también fue 100% mexicano.

5) Proyecto de MOTORES MARINOS V-12 o DINA-MAR Este fue un proyecto al que se hizo referencia en algunas sesiones del CIDA entre octubre y noviembre de 1974. Según la información encontrada, el proyecto consistió en la fabricación de plantas propulsoras para uso marino. En la sesión de la CIDA del 14 de octubre de 1974 el ingeniero Desvignes informó que tanto funcionarios del Banco Nacional de Fomento Cooperativo, como de la Secretaría de Marina le preguntaron sobre este proyecto, lo cual por supuesto reflejaba el interés de ambas instituciones. No obstante, el director de Programación y Proyectos, Emilio Sacristán, se apresuró a proponer la posposición del proyecto debido a la difícil situación del CIS aunado a los problemas que representaba la creación de una nueva división de motores. Debido a lo anterior, Krieger encargó al director de Producción de DINA, el ingeniero Roberto García Ruíz, elaborar un estudio para determinar la viabilidad de la propuesta.<sup>358</sup>

---

conjunto de la industria automotriz, pues como se recordará, de ahí mismo egresó Jacobo Olegnowicz, creador del DINA 501. En la misma obra se explica que la comercialización del vehículo se hacía en conjunto con el fabricante del tren motriz o chasis, que por lo general eran Ford, General Motors, Dodge, DINA y posteriormente FAMSA (Fábrica de Autotransportes Mexicana S.A., propiedad del empresario y político mexicano Carlos Hank González). *Vid.* Héctor Manuel Martínez, “Las carrocerías para el transporte”, en Francisco Javier Gutiérrez Ruiz (coord.), *Ejercicio profesional del Diseño Industrial. Un acercamiento al análisis de algunas de las especialidades más dinámicas de México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco, 2013, pp. 155-164, p. 156.

<sup>357</sup> Echeverría *et al.*, *op. cit.*, p. 160.

<sup>358</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 10, exp. 10, *Minuta de la sesión de la Comisión Interna de Administración del Combinado Industrial Sahagún, que tuvo lugar en la sala de Juntas de la Dirección General el día catorce de octubre de mil novecientos setenta y cuatro*, México D. F., 14 de octubre de 1974, p. 4.

En la sesión del CIDA del 29 de noviembre de 1974 el tema volvió a ser tratado. Definido el proyecto como MOTORES MARINOS DINA-MAR, parecía que éste comenzaba a cobrar forma, pues el ingeniero Desvignes entregó a los presentes un ejemplar de un documento publicitario que contenía las características del Motor Marino-Gasolina R-30, DINA-MAR. Asimismo, informó sobre la posibilidad de vender, en ese momento, mil unidades en Estados Unidos. Sin embargo, Krieger nuevamente pidió un estudio para ver la conveniencia de dicha transacción.<sup>359</sup> Al final, parece ser que el proyecto nunca prosperó, pues no hubo documentos posteriores que aludieran a una división de motores marinos de DINA.

En los cambios y continuidades entre las administraciones, llama la atención que el ingeniero Jacobo Olegnowicz, creador del camión D-501, vehículo que sacó a la empresa a flote, dejó el Departamento de Ingeniería y Diseño para convertirse en Director Comercial. Los documentos citados hasta el momento, lo situaban en esa posición. Es interesante que quien se había convertido en su mejor ingeniero, junto con el grupo de colegas que encabezó, pasara de un área tan importante como Diseño y Desarrollo de nuevos productos a un área Comercial, en la que a pesar que había ascendido, lamentablemente no aprovechaba su talento y perfil laboral.

Lamentablemente no hubo continuidad con este grupo de trabajo ni con el desarrollo de más vehículos o componentes mecánicos que verdaderamente forjaran el camino a una auténtica independencia tecnológica, en teoría uno de los objetivos primordiales de DINA. Peor aún, en documentos posteriores de la empresa, el nombre de Jacobo Olegnowicz, desapareció por completo de sus registros y su directorio.<sup>360</sup>

---

<sup>359</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 326, exp. 10, *Minuta de la sesión de la Comisión Interna de Administración del Combinado Industrial Sahagún, que tuvo lugar en la sala de Juntas de la Dirección General el día veintinueve de noviembre de mil novecientos setenta y cuatro*, México D. F., 29 de noviembre de 1974, pp. 6 y 7.

<sup>360</sup> Probablemente se deba a que, según una breve conversación con su hija por redes sociales, el ingeniero Olegnowicz falleció, al parecer, a una edad temprana. Según comentó, Jacobo Olegnowicz murió cuando ella tenía apenas 9 años. No hemos podido obtener más información debido a que no se nos aportaron más datos por parte de dicha persona, pero esa puede ser una causa de su desaparición de la plantilla laboral de DINA.

## **6.5 La sigilosa aparición de una creciente industria automotriz paraestatal. Desorganización, competencia e intento de racionalización**

Ya en la etapa final de la administración Krieger se dieron dos hechos importantes que vale la pena destacar: uno de ellos, que pone en perspectiva el lugar de DINA entre el mercado y el interés nacional, la otra, un evento fundamental que fue la base de la consecuente reestructuración de la empresa.

El primer punto es interesantísimo, se trata ni más ni menos que de una discusión al interior del CIDA, en la sesión del 4 de abril de 1975 respecto a la pertinencia de integrar a DINA a la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA). Este aspecto no era una situación menor. La AMIA era la poderosa asociación civil fundada por los principales fabricantes automotrices de la iniciativa privada en México, como tal representaba sus intereses y tenía un gran peso ante el gobierno como representante del sector. Se fundó el 3 de enero de 1951. Entre sus miembros fundadores, estaban algunos nombres y empresas citados en el capítulo anterior: John James McIntyre, representante de General Motors; Rómulo O Farril, Senior de Automotriz O Farril, S.A.; Fraine B. Rhuberry, de Ford Motor Co.; Gabriel Fernández Sáyago, de Willys Mexicana, S.A.; Henry Paasch de Fábricas Automex, S.A.; y Carlos Felipe MacGregor Dondé, de Armadora Automotriz, S.A.<sup>361</sup> Para este periodo, Willys ya era una empresa del Estado, rebautizada como VAM.

Los objetivos de la AMIA, básicamente se enfocaban a representar los intereses de sus integrantes ante los distintos niveles de Gobierno, ya fuese Federal, Estatal o Municipal. Destacan algunos como el estudio de las cuestiones que afectaban las actividades industriales del ramo para proveer las medidas tendientes a su desarrollo; ejercer el derecho de petición ante las diferentes autoridades para solicitar la expedición, modificación o disposición de leyes y disposiciones administrativas que afectaran las actividades industriales de sus agremiados y fungir como árbitro o arbitrador en los conflictos entre sus socios, cuando así lo solicitasen. Para los funcionarios de DINA, “básicamente la

---

<sup>361</sup> Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA), <http://www.amia.com.mx/quees.html>, consultado el 16 de agosto de 2018.

Asociación funciona[ba] como oficina informadora y como representante de los asociados...”<sup>362</sup>

En ese preciso momento, eran miembros de la asociación –aparte de las empresas mencionadas anteriormente– Fábricas Autocar Mexicana, S.A. (de la estadounidense White Motor Company, y establecida en Santiago Tianguistenco, Estado de México), que producía tractocamiones y era competencia directa de DINA en ese rubro; International Harvester de México, S.A.; John Deere, S.A. (uno de los principales fabricantes de maquinaria agrícola, y competencia directa con DIKONA y los tractores T-25 de SIDENA); Kenworth Mexicana, S. A. de C. V. (igualmente fabricante de tractocamiones y una de las principales competencias de DINA), Massey Ferguson de México S.A. (mismo caso que John Deere); Nissan Mexicana, S. A. de C. V.; Volkswagen de México, S. A. de C. V. (ambas competencia de DINA y su asociada Renault, en la categoría de autos populares); y finalmente, dos empresas hermanas de la automotriz de Sahagún: MASA y VAM.<sup>363</sup>

La presencia de las dos últimas empresas, hermanas de DINA, indica la importancia de DINA y el perfil más nacionalista de esta empresa sobre sus hermanas menores y, además del enfrentamiento de la empresa con las transnacionales. En esta propuesta se buscó integrar no solo a DINA, sino también a las recién adquiridas y puestas en marcha MOPESA y MAN. En la discusión, sumamente interesante y digna de retomar, nuevamente se visibiliza el lugar, utilidad y orientación de Diesel Nacional dentro de la industria automotriz nacional, en la que predomina su carácter nacionalista y de contrapeso a los abusos de las transnacionales. En ese sentido, al interior del CIDA, se buscó crear un bloque paraestatal con un gran poder de decisión, que equilibrara la balanza en favor de las empresas automotrices del Estado. Así quedó consignado en la sesión del 4 de abril de 1975:

...El Lic. Krieger indicó que uno de los objetivos de DINA es participar en el mercado automotriz para evitar los abusos de los fabricantes transnacionales.

---

<sup>362</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 326, exp. 10, *Minuta de la sesión de la Comisión Interna de Administración (CIDA) celebrada el día 4 de abril de 1975*, México D. F., 4 de abril de 1975, s/p.

<sup>363</sup> *Ibid.*, s/p.

En cuanto a la conveniencia o no de ingresar a la AMIA, el Lic. Krieger manifestó que AMIA es un órgano de los fabricantes extranjeros. Se indicó que DINA tiene derecho a ingresar así como MAN y SIDENA como fabricantes de tractores también; que incluso Perkins y Dikona tendrían derecho para entrar según lo manifestó el Ing. Desvignes. El Lic. Krieger indicó que en estas condiciones podría resultar interesante ingresar a AMIA contando con cuatro votos seguros y quizás dos más VAM y MASA (*sic.*) y dar la batalla de esa manera. Se acordó reservar la resolución de esta cuestión para la próxima reunión. El Lic. Krieger señaló también la posibilidad de ofrmar (*sic.*) [conformar] una asociación mexicana con las empresas automotrices paraestatales y la puso a consideración para la próxima reunión.<sup>364</sup>

Lo anterior, no era una situación menor. Puede notarse la personalidad nacionalista de Krieger en sus dos intervenciones y, en consecuencia, la orientación de su gestión en esa misma dirección. Además, la propuesta de constituir una asociación automotriz paralela a la AMIA, pero únicamente con la integración de las empresas propiedad del Estado denota dos situaciones: en primer lugar la fortaleza y peso que había logrado acumular el sector automotriz paraestatal; por otro, entre líneas se comprueba el enfrentamiento y competencia directa existente entre el grupo de las transnacionales y el grupo paraestatal.

Un último elemento de reflexión, es el levemente perceptible cisma al interior de este último grupo. Es notoria una división entre dos bandos: el primero, encabezado por DINA, que incluía a SIDENA, MOPESA y MAN; el segundo, con VAM y MASA. Ello se desprende de la duda de Krieger sobre los votos de ambas empresas al interior de la AMIA; además de que ambas empresas ya estaban integradas a dicha asociación antes del grupo de Sahagún. Esa situación se vio corroborada por el testimonio del ingeniero Salvador Díaz Espejel, ex trabajador de VAM, quien en una breve entrevista personal e informal, comentó que la relación entre el grupo DINA y el de VAM era, en cierta manera “de amor-odio”, pues muchas veces se unían para colaborar en la persecución de intereses comunes y en otras tantas entraban en conflicto por la competencia que ambas tenían en el mercado automotriz nacional.

Desafortunadamente, hasta la fecha no se ha podido encontrar información que indique cuál fue el desenlace de este proyecto, únicamente se conoce que actualmente DINA no es parte de la AMIA, aunque eso no aporta ningún indicio claro. Lo que sí sabemos, es que la propuesta de conformar una asociación exclusivamente de automotrices

---

<sup>364</sup> *Ibid.*, p. 4.

paraestatales no prosperó. La razón es desconocida, pero una hipótesis viable puede ser la salida de Krieger como director del Combinado a pocas semanas después de dicha sesión.

El segundo de los temas a destacar de la administración Krieger es el relacionado a la reorganización de las empresas, con base en una nueva división de éstas. Para lograr ese objetivo se creyó conveniente elaborar los objetivos en conjunto y particulares de cada una de las empresas integrantes del CIS. Al final de la administración, fue cuando se cimentó dicho proyecto, como se cita a continuación:

Dado el objetivo de descentralizar las Empresas que forman el Combinado, dotándolas de una estructura propia para su correcto y total funcionamiento, en forma casi independiente, de lo que actualmente se conceptúa como el Combinado, se sugiere que se realice la definición de funciones de cada una de las Empresas que lo forma, y de mantener la estructura actual del área Comercial. A excepción hecha de lo relacionado con las funciones de Análisis de Mercado y Publicidad, y Ventas Gobierno, con el objeto de que una vez definida la estructura de cada una de las Empresas, se le integre el área Comercial de acuerdo a esa estructura, considerando como un Departamento de Servicio a todas y cada una de las Empresas y dentro de la Dirección Comercial, las funciones de Análisis de Mercado y Publicidad, Ventas de Exportación y Ventas Gobierno.

Se sugiere que la estructura que se les dé a las Empresas que forman el Combinado se elabore teniendo en mente la agilidad funcional que deben éstas de tener, para dotarles desde su origen de la flexibilidad que se va a requerir dado el concepto de descentralización que se está manejando; y esta estructura básica pudiera constar a grandes rasgos de una división de las tres funciones típicas que son la Administrativa, la de Producción y la Comercial. Estas podrían llamarse Gerencias y estar coordinadas por una Gerencia General; las funciones propias de cada área estarían a nivel departamental, logrando así tener la estructura lo más ligera posible, lo que evita un sobregasto operacional, y dotándola por lo tanto, de flexibilidad y velocidad en su operación.<sup>365</sup>

La anterior propuesta, aunque sufriría diversas modificaciones, fue la base de la posterior división del Combinado, debido a los problemas ocasionados por la fusión de las empresas, analizada a lo largo del capítulo. Esa fue una de las últimas acciones de la administración de Emilio Krieger Vázquez.

---

<sup>365</sup> *Ibid.*, s/p.

## 6.6 Administración de Gonzalo Martínez Corbalá, 1975-1977

El día 25 de abril de 1975, se presentó el nuevo director general del Combinado, el ingeniero Gonzalo Martínez Corbalá. El registro de su primera visita quedó plasmado en las fotografías 3.5 y 3.6:

Fotografía 6.5



Fotografía 6.6



**FUENTE:** AGNM, Centro de Información Gráfica, Área Fototeca, Colección Fondo Hermanos Mayo, Sección Cronológica, Sobre 30,818, *Primera visita del nuevo director general del Combinado el Ing. Gonzalo Martínez Corbalá, reunión de los sindicatos de las tres empresas estatales y después reunión con todos los sub directores, así como la visita a la planta de la Constructora de Carros de Ferrocarril, Ciudad Sahagún, Hidalgo., 25 de abril de 1975.*

Sobre sus acciones la única información con la que se cuenta son los eventos a los que asistió, los cuales quedaron plasmados en fotografías del Fondo Hermanos Mayo. La poca documentación existente, no permite reconstruir a esta administración, no obstante, se observa una línea de continuidad con el trabajo de Krieger. Es notorio, por ejemplo, el acercamiento con los trabajadores en los que se promovieron diferentes eventos y actividades culturales, de convivencia y esparcimiento familiar.

Ejemplo de ello fue el programa denominado “Sábados Culturales”, en el que algunos sábados se llevaba a los empleados de Sahagún a algún sitio histórico o cultural, incluso fuera de Hidalgo. Ello pese a las dificultades que enfrentaban las empresas del Combinado, particularmente DINA. Entre los lugares visitados se encuentran el Museo Nacional de Antropología, en la Ciudad de México y el Convento de Tepotzotlán, en el Estado de México (véase fotografía 6.7).

### Fotografía 6.7

Visita de algunos empleados del CIS al Museo Nacional de Antropología en el marco del Programa “Sábados Culturales”. 18 de octubre de 1975



**FUENTE:** AGNM, Centro de Información Gráfica, Área Fototeca, Colección Fondo Hermanos Mayo, Sección Cronológica, Sobre 31,209, *Sábados Culturales, los empleados de visita al Museo Nacional de Antropología*, México D. F., 18 de octubre de 1975.

A la par de los sábados culturales, se hacían otras visitas –incluso entre semana– a diversos lugares. Por mencionar algunos ejemplos, está la ida al Museo de Arte Moderno, en la Ciudad de México, el 23 de junio de 1976, o la asistencia de los empleados de DINA a la Exposición China, nuevamente en el Museo Nacional de Antropología, el 28 de julio de 1976. Entre estas acciones, también participó el ingeniero Martínez Corbalá en la inauguración del centro de convivencia social de los empleados de DINA y del Auditorio Lázaro Cárdenas.

En la parte propiamente empresarial, lo más destacado de ésta administración, fue la atención puesta a la parte comercial y de ventas del Combinado, principalmente en CONCARRIL y DINA. Se promovieron diversos seminarios y conferencias de temas como integración de grupos directivos; algunos específicos de las empresas, como fue el seminario de “Dina Nacional”, administración, de trabajo y capacitaciones, entre otras.

También hubo diversas reuniones de los empleados de oficina y red de distribución de DINA con el director general. Algunas veces se les invitó a asistir a las instalaciones de Sahagún y, en otras, las citas fueron concertadas en otras ciudades. Ese fue el caso de la reunión de la Asociación de Distribuidores de Productos de DINA, presidida por Martínez Corbalá, que se llevó a cabo en la ciudad de Oaxaca los días 29 y 30 de mayo de 1975. En esta reunión, al parecer, se discutió todo lo relacionado con la comercialización de los productos, hubo demostraciones y capacitación a los trabajadores de forma práctica, pues se llevaron al encuentro los vehículos producidos por DINA en ese momento (veáanse fotografías 6.8, 6.9, 6.10 y 6.11).

Este tipo de actividades, son otra clara demostración del sentido social que tenían las empresas públicas, muy diferente a las privadas. Como se explicó con anterioridad, la función de las empresas públicas iba más allá de su producción y participación en el mercado. Aparte de apoyar al desarrollo nacional, también era su deber la creación de empleos debidamente remunerados e influir en la dimensión social tanto de los trabajadores, como de las comunidades donde éstas se instalaban.

El ejemplo de los “Sábados Culturales”, la infraestructura de servicios públicos y de recreación proporcionados en Sahagún con financiamiento de las empresas, así como los viajes o reuniones de trabajo en diferentes ciudades del interior de la República, son algunas muestras de la visión social de las empresas del Estado. Esto por supuesto, tuvo el objetivo de coadyuvar en el desarrollo social, cultural y humano de los trabajadores de las empresas, así como sus familias y la población de la zona aledaña a las fábricas

Fotografía 6.8



Fotografía 6.9



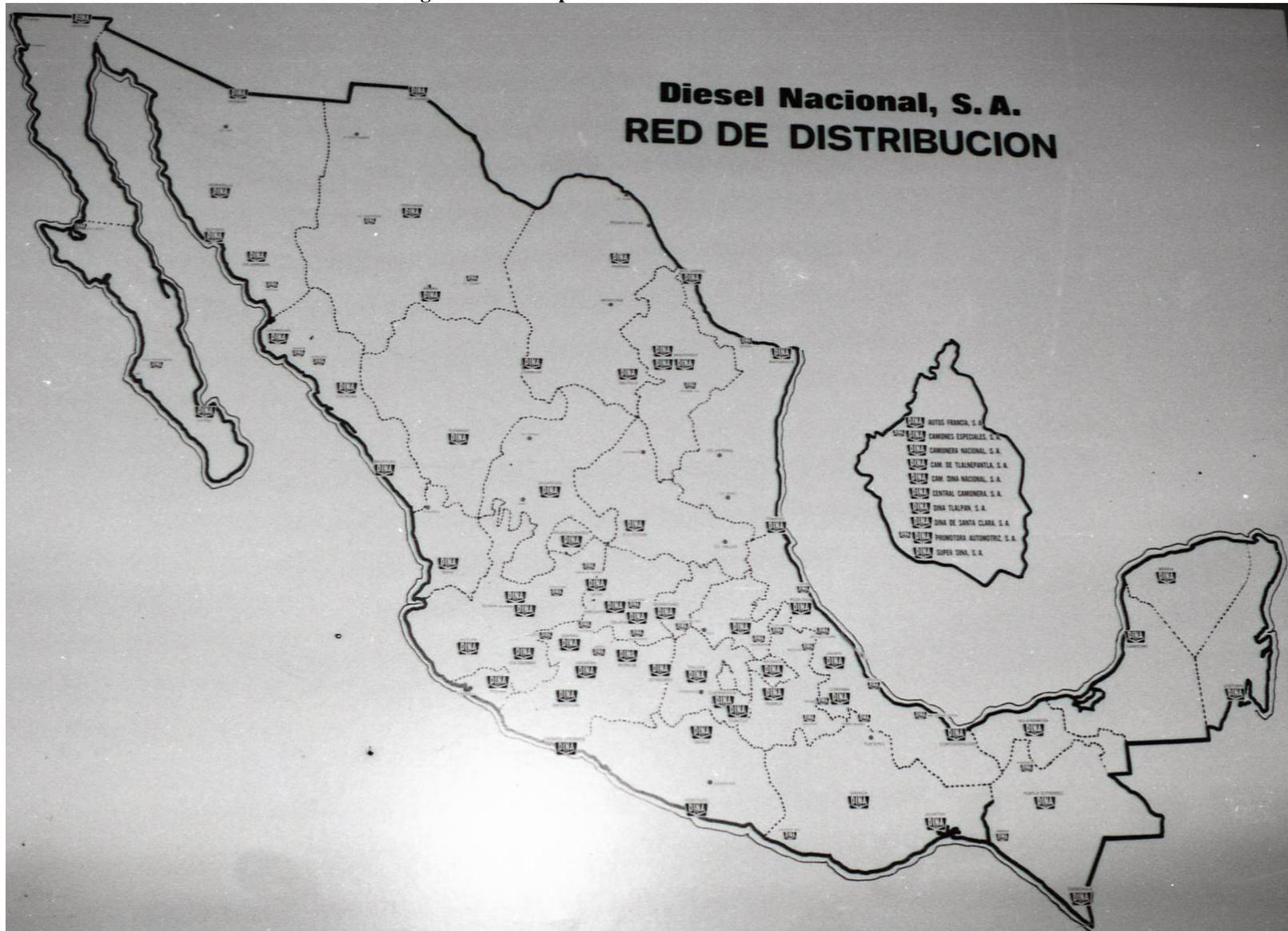
Fotografía 6.10



**FUENTE:** AGNM, Centro de Información Gráfica, Área Fototeca, Colección Fondo Hermanos Mayo, Sección Cronológica, Sobre 30,894, *Reunión de la Asociación de Distribuidores de Productos DINA, presidida por el Ing. Gonzalo Martínez Corbalá, Director de DINA, Oaxaca, Oaxaca, 30 de mayo de 1975.*

En la fotografía 6.8, en el extremo derecho se puede observar el autobús urbano modelo D-532-J5/1, el cual según se mencionó anteriormente, su ingeniería se basó completamente en el chasis y conjuntos mecánicos del camión de carga mediano D-501. De éste se conservó únicamente el cofre y, para la carrocería, la encargada de fabricarla fue la empresa mexicana, Carrocerías Preconstruidas (CAPRE).

Fotografía 6.11. Mapa de la Red de Distribuidores de DINA



**FUENTE:** AGNM, Centro de Información Gráfica, Área Fototeca, Colección Fondo Hermanos Mayo, Sección Cronológica, Sobre 30,894, *Reunión de la Asociación de Distribuidores de Productos DINA, presidida por el Ing. Gonzalo Martínez Corbalá, Director de DINA, Oaxaca, Oaxaca, 30 de mayo de 1975.*

De esta manera, el período de los directores generales de perfil político y nacionalista llegó a su fin, con la administración de Martínez Corbalá, el Combinado y posteriormente DINA, ya de forma independiente, dejaron de tener directivos de gran influencia o renombre político e ingresó una camada de funcionarios públicos, que si bien eran parte de la administración pública, ya no tenían el perfil político de sus antecesores. Eran funcionarios públicos calificados como tecnócratas. En este momento de ruptura, la generación con los ideales revolucionarios y posrevolucionarios de corte nacionalista

comenzaba a agonizar para, en poco tiempo, desaparecer. Le siguió una nueva generación con diferentes ideas y proyectos, que comenzaban a ser más pragmáticos, internacionalistas y divergentes de sus antecesores.

A Martínez Corbalá lo sustituyó en el cargo un joven miembro de esa nueva generación de funcionarios del Estado, perteneciente a un grupo que algunos analistas políticos y académicos de diversas ramas, denominaron como la “efebocracia” de Echeverría. Esta denominación, acuñada por Peter Smith, marcaba en el fondo la ruptura con los viejos funcionarios revolucionarios nacionalistas y daba comienzo a un nuevo grupo dominante.<sup>366</sup>

El personaje aludido es el licenciado en economía por la UNAM, Francisco Javier Alejo López, que hasta antes de hacerse cargo del CIS fungió como Secretario del Patrimonio Nacional, puesto que le brindó todo el conocimiento sobre el estado del CIS. No está de más mencionar el hecho de que en ese momento, el aún secretario aún no contaba con su título universitario y ya era parte del gabinete de ministros de Echeverría, pues recibió el documento de acreditación justo en 1977, año en que tomó las riendas del Combinado.

El 7 de enero de 1977, Alejo López ya aparecía como director del Combinado (fotografía 3.12). Esto demuestra nuestra aseveración anterior referente a la hipótesis de que Martínez Corbalá había entrado única y exclusivamente para concluir el sexenio de Echeverría al interior del CIS. Con el nuevo presidente, llegó la nueva administración. La entrada de Alejo como director de las empresas de Sahagún también fue el antecedente del paso de un secretario del Patrimonio Nacional directamente a la dirección de alguna de esas compañías.

Algunas de las conclusiones parciales del capítulo demuestran y ejemplifican ciertas aseveraciones importantes de la historiografía política y económica del periodo, en las que el Combinado Industrial Sahagún y sus empresas integrantes son una excelente muestra de cómo permearon éstas en la realidad. Al principio del capítulo se enfatizó el tema del crecimiento económico, que en la década de 1970 representó una ruptura con el periodo del

---

<sup>366</sup> Smith, *op. cit.*, p. 122.

desarrollo estabilizador. Para estos años, el crecimiento de la economía fue impulsado con base en un gasto público deficitario y el aumento de la deuda.

El análisis de DINA como empresa semiautónoma, inserta en el CIS, permite observar cómo, este crecimiento financiado con gasto público, también se llevó a cabo en otras empresas propiedad del Estado. Según lo revisado en el capítulo, aunque las empresas del Combinado y particularmente DINA generaban utilidades, los costos financieros terminaban por revertir la situación y convertir las utilidades en deuda. A pesar de ello, la fuerte inyección de capitales por parte del Gobierno Federal en las industrias de Sahagún, permitió el mayor crecimiento y expansión de estas empresas a lo largo de toda su historia como organismos del Estado. La incorporación de empresas económicamente problemáticas a DINA en este periodo, aunado a posibles malos manejos financieros, también contribuyeron a esta situación.

Esa inyección orientada a la adhesión y creación de nuevas empresas, de la mano de ampliaciones en las capacidades de producción, fomentó, como bien lo señala la historiografía, un aumento en el empleo, que para el caso del CIS, fue el más alto dentro de su historia, según se demostró en los cuadros y gráficas respectivos. Sin embargo, a pesar de que ese crecimiento impactó positivamente en la economía, el hecho de no haberse basado en producción y ventas hizo que en poco tiempo la situación fuera insostenible. El crecimiento de la deuda externa fue otro de los elementos que autores como Enrique Cárdenas y Leopoldo Solís vieron como un punto de quiebre en la posterior crisis de la década de 1982.

Al interior de DINA, ese aspecto también fue muy notable, pues a la vez que se continuaba con el proceso de mexicanización de los vehículos y sus componentes, también se continuaba la dependencia con empresas transnacionales como Cummins, Perkins, International Harvester, entre otras; lo cual significaba un crecimiento de la deuda que golpeaba directamente en la balanza comercial y en las reservas de la empresa, así como una marcada y continua dependencia tecnológica. Cabe destacar que al no encontrarse los libros contables de la empresa, nuestra hipótesis se basa en los documentos de administraciones, analistas y documentos posteriores.

También se observan algunos indicios del cambio de rumbo en la política económica mexicana, que se comenzaron a percibir como inaplazables e imperativos. Para el caso de DINA y de la industria automotriz, el ejemplo perfecto fue el Decreto de 1972 en el que se dio un giro del abastecimiento del mercado interno y la mexicanización de la industria a la promoción de las exportaciones como medio para equilibrar el déficit en la balanza de pagos. En ese sentido, el mercado interno comenzó a ceder su preeminencia frente al fomento de la economía de exportación y el comercio internacional.

Es muy llamativo también el cambio generacional en los funcionarios y agentes estatales en esta época. Con los tres directivos en funciones de 1970 a 1976, se observa claramente el ocaso de las “profesiones liberales”, señaladas atinadamente por Andrés Ortiz Morales. Estas profesiones eran básicamente tres: abogados, médicos y, en menor medida, ingenieros.<sup>367</sup> En este caso, los tres directivos del periodo cumplían cabalmente con este esquema: Jesús Reyes Heróles y Emilio Krieger Vázquez eran abogados, mientras que Gonzalo Martínez Corbalá poseía el título de ingeniero civil. Por el contrario, el sucesor del último directivo de este bloque, Francisco Javier Alejo, ostentó la profesión tecnocrática por excelencia: economista.

Con lo anterior, se observó el cambio en los últimos resquicios de políticos-funcionarios de ideología nacionalista para dar paso a funcionarios más abiertos y empáticos con la economía abierta al mercado externo. El caso de Alejo es representativo porque ingresó en el sexenio de José López Portillo, considerado el último período presidencial de corte “nacionalista”, con la misma economía populista y proteccionista de su antecesor, Luis Echeverría. No obstante, tal como en el capítulo anterior, esto demuestra la homogeneidad de intereses y líneas de pensamiento y conducta dentro de cualquier Estado, tal como lo propuso Pierre Bourdieu.

Finalmente, en la parte tecnológica, aunque hubo algunos puntos de continuidad con la administración anterior, también hubo discontinuidades. Si bien aparecieron productos desarrollados por la empresa como los autobuses urbanos basados en las series 500 y 600,

---

<sup>367</sup> Andrés Ortiz Morales, “Imágenes de ciencia y tecnología en la construcción del imaginario colectivo tras la Revolución mexicana”, en *Investigación Educativa*, núm. 67, enero-abril de 2015, pp. 153-168, pp. 161 y 162. *Cfr.* Max Calvillo Velasco y Lourdes Rocío Ramírez Palacios, *Setenta Años de Historia del Instituto Politécnico Nacional*, México, Instituto Politécnico Nacional, 2006, t. 1, p. 113.

también es cierto que la alianza, adquisición y vinculación con empresas extranjeras, profundizó los vínculos de dependencia del país y de DINA con el exterior. Ello refuerza una de las paradojas explicadas en la historiografía del modelo de sustitución de importaciones latinoamericano, en el que ante el poco fomento de la capacitación y preparación de los recursos humanos, principalmente los cuadros de técnicos e ingenieros directamente involucrados en los procesos de producción y desarrollo de tecnología, la importación de ciencia, tecnología y el *knowhow*, fueron una constante.

**Fotografía 6.12**  
**El nuevo director del CIS, licenciado Francisco Javier Alejo López**



**FUENTE:** AGNM, Centro de Información Gráfica, Área Fototeca, Colección Fondo Hermanos Mayo, Sección Cronológica, Sobre 32,166, *El director, Lic. Francisco Javier Alejo, [¿?] con los caricaturistas de periódicos*, México D. F., 11 de marzo de 1977.

## **Capítulo 7**

### **Reestructuración y privatización. El último período, 1977-1989**

Buena parte de la historiografía mexicana y latinoamericana del siglo XX, sitúa el final de la “época dorada” de crecimiento y estabilidad económica por la que pasó América Latina, al inicio de la década de 1980. Para el caso mexicano, la estrepitosa ruptura tiene fecha precisa: fue en el verano de 1982, último año de gobierno del presidente José López Portillo (1976-1982). Aquel fatídico día 22 de agosto de 1982, cuando el entonces secretario de Hacienda, Jesús Silva-Herzog Flores (1935-2017), anunció en Washington una moratoria al pago de la deuda externa de México, declaró que el país se veía obligado a diferir, por un plazo de 90 días, los pagos de capital de la deuda pública.<sup>368</sup> Ese fue el principio del fin del gran crecimiento y estabilidad social, política y económica que el país había vivido por aproximadamente cinco décadas.

No obstante, los problemas se venían gestando desde tiempo atrás, por causas intrínsecas al propio modelo previo, aunado a un entorno internacional mucho más complicado. Ya en el capítulo anterior se mostraron algunos de esos problemas que en buena parte, fueron la génesis de la gran crisis que azotó a México y a la región latinoamericana en la tristemente solemne “década perdida” de 1980. En ese periodo, simplemente se hicieron visibles los problemas acarreados tiempo atrás, principalmente en la década anterior.

La ruptura de 1982, se inserta justamente a la mitad del último periodo de vida de Diesel Nacional. La fecha, es el ombligo del periodo que analizaremos en el presente capítulo y, al igual que la economía nacional, la crisis de aquel año fue el augurio de la decadencia que finalmente llevaría a la empresa a su privatización, en 1989. El lapso por

---

<sup>368</sup> Emilio Gerardo Arriaga Álvarez, “Paradojas de la Industrialización Mexicana: Del desarrollo estabilizador a la reconversión forzada” en *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, México, núm. 14, 1997, pp. 39-54, p. 39; Roberto González Amador, “México ha pagado ocho veces su deuda externa en dos décadas”, en *La Jornada*, lunes 26 de agosto de 2002 [en línea], <http://www.jornada.com.mx/2002/08/26/0201eco.php>, consultado el 29 de agosto de 2018. No se puede dejar de mencionar la influencia de EE. UU. en el endeudamiento mexicano y latinoamericano. Así lo demostró el informe de Melvin A. Conant y Fern Racine Gold, posteriormente convertido en el libro *Geopolítica de la energía*. En él, los autores mencionan el plan de Alan Greenspan de endeudar constante y progresivamente a los países productores de petróleo no miembros de la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo), con el fin de, en un futuro cercano, bajar los precios del petróleo y, sobre todo, tener el control de esos recursos por parte de los países desarrollados, encabezados por EE. UU. Vid. Melvin A. Conant y Fern Racine Gold, *Geopolítica de la energía*, prol. de Roberto Ellsworth, trad. del inglés por M. M. Prelooker, Buenos Aires, Fraternal, 1980, p. 228.

analizar compete dos sexenios: el primero, de José López Portillo; el segundo, el encabezado por Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988). Aunque la privatización formal de la paraestatal se llevó a cabo dentro del sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), su destino estaba echado desde la postrimería del sexenio anterior.

Este clima de incertidumbre no fue ajeno a DINA, ni a sus empresas hermanas de Sahagún, o a sus filiales o subsidiarias. Como lo hemos mencionado a lo largo de la investigación, los números negros y finanzas sanas en la empresa no vieron nunca su retorno, al menos en el período en que la automotriz fue propiedad del Estado. Aunque durante el sexenio de López Portillo se dio la última fase de crecimiento económico sostenido antes de la crisis, la realidad es que ello no redundó en beneficio a la automotriz de Sahagún. Y si con el crecimiento de la época no logró recuperarse la empresa, para el gobierno de Miguel de la Madrid, ésta prácticamente estuvo permanentemente en terapia intensiva, hasta que finalmente fue desconectada de la administración pública, en 1989.

Estas dificultades no mermaron, con todo y las medidas adoptadas durante el sexenio de Echeverría, tendientes a la reglamentación de las actividades de las empresas extranjeras, especialmente de las sociedades multinacionales, que en la industria automotriz eran las más poderosas, y principal competencia de DINA. Dentro de esa misma lógica, la política de robustecimiento de los organismos paraestatales, con la compra de empresas débiles o en situación de colapso tampoco funcionó. De 86 sociedades anónimas se pasó a 740, entre 1970 y 1976.<sup>369</sup> Para el caso de DINA, más que ayudar, en ocasiones repercutió, pues como se señaló con anterioridad, muchas de las empresas incorporadas a la automotriz de Sahagún arrastraban problemas o se volvieron franca competencia de ésta. Esta política, por cierto, fue continuada por la administración lopezportillista.

Después de algunas dificultades emanadas de los problemas del gobierno de Echeverría, finalmente accedió a la presidencia José López Portillo. En la selección de su grupo de trabajo, se rodeó de personas con las que había trabajado en su época política previa. Uno de los más relevantes con relación a DINA, fue el economista José Andrés de Oteyza y Fernández, pues desde su puesto como secretario de Patrimonio y Fomento Industrial, tuvo una relación directa con Diesel Nacional que tuvo su clímax con la gran

---

<sup>369</sup> Smith, *op. cit.*, pp. 125 y 126.

descentralización de la empresa en 1981, en la que todos los permisos de descentralización y creación de las nuevas empresas de lo que pasaría a conocerse como el Grupo DINA, pasaron por su escritorio. En ese cargo se desempeñó durante todo el sexenio.

Pese a que los problemas económicos eran la principal preocupación de la nueva administración, la presidencia de López Portillo contó con un aliado inesperado: el petróleo. Pese a que México se sabía poseedor de dicho recurso y que desde 1938 éste pertenecía a la Nación, las reservas probadas hasta ese momento no eran tan relevantes como para pensar en un modelo de petrolización de la economía, y más bien se utilizaban para abastecer el mercado interno con suficiencia y apalancar otras actividades industriales. Sin embargo, esa situación daría un vuelco de 180 grados. Durante el gobierno de López Portillo, sucedieron diversos descubrimientos de yacimientos petrolíferos, sobre todo en el sur de la República Mexicana, que dieron un aire inesperado a las finanzas nacionales. El más importante de ellos fue el megayacimiento de Cantarell.<sup>370</sup>

Los descubrimientos fueron confirmados en septiembre de 1979 por el Ejecutivo Federal, y el cálculo aproximado contabilizó, entre petróleo y gas natural, 45,800 millones de barriles de reservas «comprobadas», 45,000 millones de barriles de reservas «probables» y 110,000 millones de reservas «potenciales». Pese a los debates sobre el uso que se le daría a los recursos recién comprobados, el gobierno decidió, en un principio, explotar las nuevas reservas de manera equilibrada. Primeramente se pensó en satisfacer las necesidades nacionales y se dejó una porción más o menos importante para la exportación, que inició con 1,25 millones de barriles por día. No obstante, las imperiosas necesidades económicas del país, provocaron que la producción de crudo para exportación tuviera un incremento continuo, que se vio directamente reflejado en las ganancias petroleras, con un exorbitante aumento de 311 millones de dólares en 1976 a cerca de 14,000 millones en 1981. Todo ello era prueba irrefutable de la petrolización de la economía, algo que en un principio se trató de evitar.<sup>371</sup>

---

<sup>370</sup> Daniel Romo, “El campo petrolero Cantarell y la economía mexicana” en *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, México, octubre-diciembre de 2015, vol. 46, núm. 183, pp. 141-164, *Passim*.

<sup>371</sup> Smith, *op. cit.*, pp. 130 y 131.

A partir de ahí, el petróleo se convirtió en la industria motriz de México, incluso hasta nuestros días, pero con mayor énfasis en el sexenio de López Portillo. El empuje que provocó fue tal, que impulsó el crecimiento económico a una tasa promedio anual de 7.8% entre 1977 y 1981, mientras que la inflación alcanzó 24.2% anual para esos mismos años. Esta expansión económica motivada por el auge petrolero, es explicada por Enrique Cárdenas según dos fuentes principales: una continuidad en la elevada expansión pública en todas las áreas, aunque para esta administración se enfocó mayormente en la explotación del petróleo y, en segundo lugar, un mayor acceso a los créditos externos, fundamentado en la mayor disponibilidad de fondos internacionales a la par de los ingresos por las exportaciones de hidrocarburos.<sup>372</sup>

Desafortunadamente, la estrategia económica elegida por el gobierno de López Portillo no fue ecuánime. El repentino flujo de recursos que proveyó el petróleo, fomentó un frenético y desmesurado crecimiento del gasto público, emanado de la “abundancia” petrolera. Ese gasto descontrolado no fue cuidado en su equilibrio con la balanza de pagos, y aunque el valor de las exportaciones aumentó de forma espectacular, la cantidad de importaciones creció aún más. La expansión económica requería importar, especialmente bienes intermedios y de capital, y México siguió comprando más de lo que vendía. En ese sentido, Peter Smith explica que:

[...] Mientras tanto el propio gobierno se endeudó. Con el objeto de poner en práctica su estrategia, el gobierno de López Portillo tomó iniciativas muy costosas que incrementaron la participación económica del Estado, en términos reales, el déficit del gobierno pasó de alrededor del 7 por 100 del PIB en los años setenta, nivel que sostuvo durante gran parte del decenio, al 14 por 100 en 1981 y al 18 por 100 en 1982. El déficit y la balanza de pagos dejaban únicamente una opción: contratar préstamos en el extranjero. Las empresas privadas y los organismos estatales de México buscaron capital en el mercado monetario internacional. Y los banqueros extranjeros, parece ser que deslumbrados por los descubrimientos del petróleo, se apresuraron a conceder préstamos enormes. La deuda nacional continuó su inexorable ascensión, de alrededor de 30,000 millones de dólares en 1977-1978 a 48,000 millones en 1980 y más de 80,000 millones en 1982. Aproximadamente las tres cuartas partes de esta deuda correspondían al sector público.<sup>373</sup>

---

<sup>372</sup> Enrique Cárdenas, *El largo curso de la economía mexicana. De 1780 a nuestros días*, México, Fondo de Cultura Económica/El Colegio de México/Fideicomiso Historia de las Américas, 2015, pp. 631 y 632.

<sup>373</sup> Smith, *op. cit.*, p. 133.

Paradójicamente, Enrique Cárdenas advierte que aunque esa expansión se dio con base en los recursos petroleros, éstos sirvieron fundamentalmente para pagar los propios gastos de expansión de Pemex, y relativamente pocos recursos provenientes del petróleo quedaron para financiar otras áreas. Tanto así que únicamente entre el 13 y el 18% de los recursos obtenidos por la explotación de este recurso quedaron libres para invertirse en otras áreas. Entonces surge la cuestión de ¿Cómo el petróleo impulsó la economía? El propio Cárdenas aporta la respuesta. Según su explicación, el auge petrolero estimuló una serie de eslabonamientos al estilo “Hirschman” que fueron amplios y variados, principalmente en los insumos que requirió la expansión de esta industria; también la generación de divisas por esta actividad permitió la expansión para otros sectores; y, finalmente, los recursos fiscales que generó fueron utilizados y redistribuidos en otros sectores, entre los que destacó el campo, con el Sistema Alimentario Mexicano.<sup>374</sup>

Finalmente, hay un punto que Peter Smith destacó y para nuestro caso es de gran trascendencia. Este es el relativo al lugar de México en el escenario mundial y el fortalecimiento de su presencia e influencia en el sistema de relaciones internacionales. Smith acentúa el hecho de que el petróleo y el poderío económico que éste le dio al país, fue utilizado por el gobierno para adoptar una postura más enérgica en los asuntos exteriores.

La relevancia de esto, es que con la nueva autoridad que le dieron petróleo y el alza súbita de precios de éste recurso en 1979, México intervino de una forma más activa y directa en los conflictos que se desarrollaban en su frontera sur. Particularmente fueron las disputas de dos países de América Central en las que el país intervino, de manera diplomática. Uno fue el de Nicaragua, en el que México rompió relaciones con la Dictadura de Anastasio Somoza y mostró su apoyo a la insurgencia sandinista, incluso antes de la victoria de éstos. El respaldo no paró ahí, pues una vez en el gobierno en 1980, los sandinistas recibieron, de México y Venezuela, petróleo en condiciones muy favorables. El segundo, fue la petición que junto con Francia, México hizo para que se le otorgara el reconocimiento al bloque del Frente Democrático Revolucionario y el Frente Farabundo

---

<sup>374</sup> Cárdenas, *op. cit.*, p. 632.

Martí para la Liberación Nacional (FDM-FMLN) de El Salvador como legítima fuerza política.<sup>375</sup>

Estas acciones tuvieron una importancia significativa para DINA. El estrechamiento de relaciones y apoyo a los insurgentes de estas dos naciones, abrieron la puerta para que con la llegada al poder de éstos, la empresa tuviera acceso a esos mercados, que ya anteriormente se consideraban “naturales”. Esto se verá en el presente capítulo.

Ya que se ha dado un contexto general del periodo a analizar, es momento de comenzar el análisis de este lapso final en la vida como empresa pública de Diesel Nacional. Antes de entrar de lleno en el tema, es menester señalar que para estos dos sexenios, la empresa se caracterizó por una dicotomía en cuanto a su manejo. Por un lado, a lo largo de todo este periodo la característica fundamental de la empresa fue la continuidad en cuanto a los problemas que enfrentó, principalmente financieros. Esta continuidad se vio contrarrestada por una marcada inestabilidad en la dirección de la empresa, pues los directores designados se caracterizaron por durar lapsos breves y carecer de proyectos robustos y fundamentados de largo plazo que dieran solidez a la empresa y la sacaran de su complicada situación.

También es muy visible la línea de continuidad en los aspectos financieros con las administraciones que sucedieron partir de 1970. Pese a que la empresa tuvo una importante presencia en el mercado y generó utilidades en producción y ventas para casi todo el periodo, el aumento de los costos financieros en conjunto con las distorsiones que sufrió la economía y el costo de las divisas, golpearon fuertemente las finanzas de la paraestatal y repercutió negativamente en su balance contable.

Otro de los aspectos a notar fue el tecnológico. De igual forma que en las administraciones pasadas, aunque hubo ciertas propuestas y modificaciones, lo que resalta es una continuidad en la tecnología, modelos y vehículos producidos por la empresa. Pues prácticamente la totalidad de los productos ofertados desde las administraciones pasadas, siguió produciéndose, solamente con ciertas mejoras y cambios principalmente estéticos.

---

<sup>375</sup> Smith, *op. cit.*, p. 132.

Puesto esto en perspectiva, a continuación iniciaremos el análisis de este complicado e interesante periodo.

### **7.1 Preparativos para la descentralización, 1977-1989**

El sexenio de José López Portillo trajo consigo –siguiendo la tradición política nacional– el respectivo cambio en las principales cabezas de todo el aparato estatal mexicano. Para el caso del Combinado Industrial Sahagún, en el capítulo anterior, señalamos el relevo del ingeniero Gonzalo Martínez Corbalá por el economista Francisco Javier Alejo López.

La nueva administración tomó las riendas de la empresa –y del Combinado en su conjunto– en un momento difícil, pues fue dentro del contexto de los problemas económicos que llevaron a la devaluación del peso aquel rememorado 30 de agosto de 1976, cuando, por primera vez en 22 años la moneda perdió su valor frente al dólar.<sup>376</sup>

El sociólogo Arnulfo Arteaga García señala que en los años que van de 1975 a 1977, la industria automotriz nacional tuvo una fuerte caída en sus actividades, debido al clima político y económico de la época. Precisamente, esos años de crisis coinciden plenamente con la efímera gestión del ingeniero Gonzalo Martínez Corbalá. Quizás este hecho significativo haya aportado a su sustitución como mandamás del CIS. Y es que según las cifras aportadas por esta autor, la industria automotriz para este periodo ya se había convertido en una de las principales actividades económicas del país, pues tan sólo en el período de 1965 a 1980 –con todo y los años a la baja de 1975 a 1977– la manufactura de vehículos tuvo un crecimiento anual de 10.9% al pasar de 103,584 unidades a 490,006, que significó un incremento en la producción de casi cinco veces.<sup>377</sup>

No quedaba duda del peso de la industria automotriz en la economía nacional, era una de las más considerables actividades económicas y, particularmente en este contexto, una de las más llamativas para el Estado mexicano, debido a la gran inversión que a través de empresas y organismos públicos, había hecho en el ramo; sin dejar de lado, claro está,

---

<sup>376</sup> Julio Scherer García, “Así se devaluó el peso”, en *Revista Proceso* [en línea], sábado 31 de noviembre de 1976, s/p., disponible en [proceso.com.mx](http://proceso.com.mx), <https://www.proceso.com.mx/1808/asi-se-devaluo-el-peso>, consultado el 31 de agosto de 2018.

<sup>377</sup> Arnulfo Arteaga García, *Integración productiva y relaciones laborales en la industria automotriz en México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa/División de Ciencias Sociales y Humanidades/Plaza y Valdés Editores, 2003, pp. 91 y 92.

las concesiones fiscales y de otro tipo que el gobierno otorgó para fomentar y estimular el crecimiento de este sector, ya no solo a nivel nacional sino también al exterior.

Fue en este entorno en el que llegó a la Presidencia José López Portillo; a la dirección del CIS Francisco Javier Alejo; y, a la legislación automotriz, el tercer decreto que la reglamentaba. Como ya lo mencionamos anteriormente, a partir del Decreto de 1962, se volvió una tradición que cada sexenio y su respectivo Presidente, promulgara su propia legislación automotriz. Hasta este momento, se habían formulado tres decretos automotrices: el primero, bajo el sexenio de Adolfo López Mateos, el segundo con Luis Echeverría, y este último con López Portillo, sólo faltó Gustavo Díaz Ordaz.

A grandes rasgos, el decreto de 1977 era una continuación de su antecesor de 1972, principalmente en el aspecto de la preocupación por el equilibrio en la balanza de pagos y el fomento de las exportaciones, para compensar las importaciones que comenzaban a drenar las reservas de divisas nacionales. Sin embargo, por el contexto del que surgió, también contenía el nuevo problema de la economía nacional: la devaluación del peso frente al dólar. Al igual que su antecesora de 1972, esta legislación consideraba que los decretos anteriores ya habían cumplido con sus objetivos fundamentales. La relevancia del equilibrio comercial se patentó al señalarse tres veces en las consideraciones del decreto, pues éste consideró:

- a) Que se requiere que las empresas de la industria automotriz racionalicen el uso de divisas de acuerdo con la prioridad de esta rama industrial y las exportaciones que realicen; b) Que es necesario que esta industria se convierta a mediano plazo en generadora de divisas, con el fin de contribuir al equilibrio de la balanza de pagos del país; y c) Que el grado de integración nacional de los vehículos se ha visto afectado por el cambio de paridad de nuestra moneda.<sup>378</sup>

Los artículos referentes al equilibrio en la balanza de pagos son: 3o.; 6o.; 9o.; y el 10o. para la industria terminal; y para la industria de autopartes, el artículo 31. Hay continuidades con los decretos anteriores en dos puntos: 1) la permanencia en el fomento de la “mexicanización” de las empresas automotrices, en los dos ramos (terminal y de autopartes), con una exigencia por una mayoría del 60% del capital nacional; y 2) el

---

<sup>378</sup> *Decreto para el fomento de la industria automotriz*, en *Diario Oficial de la Federación (DOF)*, 20 de junio de 1977, p. 3.

siempre deseado y jamás alcanzado intento de racionalización de la industria automotriz, que abarcaba automóviles, camiones y por primera vez, tractores agrícolas.<sup>379</sup>

En este sentido, tal como lo señaló correctamente Arnulfo Arteaga, el intento de racionalización siempre estuvo ligado a la pretensión de mayores niveles de integración de partes nacionales en los vehículos, en el afán de lograr los niveles que para la época ya tenían Argentina y Brasil, superiores al 80% de integración nacional. Con respecto a este malogrado intento permanente del Estado mexicano, Arteaga opina que:

La evolución y evaluación del desempeño de esta política del Estado no debe verse simplemente como expresión de un objetivo que se planteó, pero no se pudo alcanzar, ya que siempre que se presentó la disyuntiva entre frenar la producción de automóviles en aras de alcanzar un mayor grado de integración nacional o, por el contrario, responder a los requerimientos de las corporaciones para incrementar la fabricación, siempre se optó por la segunda alternativa, aún en momentos en que el Estado tenía un mayor margen de maniobra frente a las ETA [Empresas Transnacionales Automotrices].<sup>380</sup>

También había una continuidad en la búsqueda de grados de integración nacional, cada vez mayores, en los vehículos fabricados en el país. Lo interesante de este decreto es que se hizo más específico que sus antecesores, pues incluyó la definición de cada uno de los conceptos que afectaría la nueva legislación. En ese sentido, se definieron los conceptos automóvil; camión; tractocamión; autobús integral; tractor agrícola; industria terminal; industria de autopartes y componentes automotrices.<sup>381</sup>

Otra situación importante dentro de esta especificidad fue que se incluyó, detalladamente, cada uno de los porcentajes de integración nacional que los diferentes vehículos debían tener. El gado mínimo de integración nacional quedó como se observa a continuación en el cuadro 7.1:

---

<sup>379</sup> *Loc. cit.*

<sup>380</sup> Arteaga, *op. cit.*, p. 103.

<sup>381</sup> *Decreto para el fomento de la industria automotriz*, en *Diario Oficial de la Federación (DOF)*, 20 de junio de 1977, p. 3.

**Cuadro 7.1**

**Grado de integración nacional para los diferentes vehículos, según el decreto de 1977**

<b>Tipo de vehículo</b>	<b>Porcentaje mínimo de integración nacional</b>
Automóviles	50%
Camiones	65%
Tractocamiones y Autobuses Integrales	70%
Tractores Agrícolas	65%

**FUENTE:** Elaboración propia con base en *Decreto para el fomento de la industria automotriz*, en *Diario Oficial de la Federación (DOF)*, 20 de junio de 1977, p. 4.

Estos grados de integración eran calculados y establecidos por la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, que lo hacía de acuerdo al modelo y, según se explicaba, con base en la fórmula costo-partes. El grado de integración mostrado en el cuadro anterior, aplicaba para el año 1977 y, a partir de ahí, había un cálculo ascendente, tal como se muestra en el cuadro 7.2, expuesto enseguida:

**Cuadro 7.2**

**Requerimientos de integración nacional establecidos por el decreto automotriz de 1977 para los años de 1977 a 1981**

<b>Tipo de Vehículo</b>	<b>Año Modelo</b>			
	<b>(Porcentajes de integración nacional)</b>			
	<b>1978</b>	<b>1979</b>	<b>1980</b>	<b>1981 en adelante</b>
Automóviles	55%	65%	70%	75%
Camiones	70%	75%	80%	85%
Tractocamiones y Autobuses Integrales	75%	80%	85%	90%
Tractores agrícolas	70%	75%	80%	85%

**FUENTE:** Elaboración propia con base en *Decreto para el fomento de la industria automotriz*, en *Diario Oficial de la Federación (DOF)*, 20 de junio de 1977, p. 4.

Aunque la fabricación del tractor agrícola es considerada dentro de la industria automotriz, tal como se hizo notar en el capítulo anterior, no se había estimado relevante incluirlo, sino hasta este momento, pero no sabemos el porqué. Una respuesta hipotética podría estar en el capítulo anterior, en la parte que hablaba de los tractores agrícolas de Siderúrgica Nacional y la creación de Dina Komatsu, para la fabricación de este tipo de maquinaria. En esa lógica, ahora el Estado tenía intereses reales en regular este segmento, pues tenía inversiones en él.

El cuadro anterior también deja ver, entre líneas, la perspectiva cortoplacista y sexenal tan característica de la administración pública mexicana. Los grados de integración nacional están bien especificados hasta el año de 1981, y aunque las cifras de ese último año se proponen para los años “en adelante”, la realidad es que ese concepto resulta muy ambiguo.

Otro aspecto importante del decreto es la continuidad en el apoyo a las empresas de capital mayoritariamente mexicano, pues entre las ventajas que tenían, estaba la autorización para producir nuevas líneas de vehículos, diferentes a las ya aprobadas, esto en el artículo 17.

Con respecto a DINA, existen dos artículos que la implican directamente, aunque sin mencionar a la empresa, y tienen que ver con su producción diesel. El primero se encuentra dentro del capítulo de industria terminal, el número 22 y declara que “La incorporación de motores diesel para camiones, tractocamiones y autobuses integrales, sólo podrán hacerla empresas de participación mayoritaria mexicana”. El segundo, es el número 32, incluido en la parte de la industria de autopartes y promulga que “La fabricación e incorporación de motores diesel para camiones, tractocamiones y autobuses integrales, sólo podrá hacerse por empresas de participación mayoritaria mexicana y con programa de fabricación aprobado por la Secretaría [de Programación y Presupuesto]”.<sup>382</sup>

Finalmente, un último punto interesante dentro del decreto de 1977 fue la creación de la Comisión Intersecretarial de la Industria Automotriz, “como organismo de carácter técnico y consultivo del Ejecutivo Federal, en todo lo concerniente a la industria y comercio de vehículos y a la aplicación de este Decreto”. Este organismo estuvo formado por dos representantes de las Secretarías de Patrimonio y Fomento Industrial; dos de Hacienda; y dos de Comercio. A su vez, estaría presidida por la primera de ellas.<sup>383</sup> Este hecho representó el fuerte interés del Poder Ejecutivo respecto de la industria automotriz. Además, éste fue un órgano con un poder de acción para nada despreciable, pues el artículo 43, ordenaba que “Los acuerdos derivados de las resoluciones de la Comisión serán instrumentados por las Secretarías correspondientes”.<sup>384</sup>

En este marco legislativo se desarrollaron las administraciones suscitadas entre 1977 y 1983, cuando apareció el Cuarto Decreto Automotriz, impulsado por la grave crisis económica de 1982. Antes de llegar a ese punto, es necesario analizar algunos de los aspectos más importantes de estas administraciones.

---

<sup>382</sup> *Ibid.*, p. 5.

<sup>383</sup> *Ibid.*, p. 6.

<sup>384</sup> *Loc. cit.*

Como ya se ha mencionado hasta el cansancio, para este periodo el director general del CIS fue el economista Francisco Javier Alejo. A él correspondió llevar a cabo la división definitiva del CIS para regresar a administraciones independientes de las empresas, en situación similar a la prevaleciente antes de la integración de las mismas, en 1968. La diferencia fue que esta división ya contenía nuevas empresas, como las que se mencionaron con anterioridad y de las cuales, algunas de ellas fueron integradas, por obvias razones, a Diesel Nacional.

En este periodo hay un elemento en extremo interesante como para dejarse de lado. En su libro *Tiempos neoliberales en México*, el sociólogo Francisco Zapata, aporta algunos datos que resultan difíciles de comprobar, por decirlo menos. Según este autor, para dicho periodo, a causa de los problemas de la balanza comercial –con lo cual concordamos–, surgió el decreto de 1977; hasta ahí, existe un acuerdo. El problema comienza con la aseveración de Zapata, en la que asegura que el decreto establecía que el “50% de todas las partes de los automóviles fabricados en el país debían ser producidas por el propio fabricante y la otra mitad por la industria mexicana de autopartes”.<sup>385</sup>

Eso es una completa equivocación, pues la simple operación aritmética resultante de dichos porcentajes, lleva a una integración nacional del 100%. Por supuesto, esto no tiene un ápice de verdad, pues si recordamos el cuadro 7.1, que contiene los porcentajes establecidos en el artículo 7o. para cada tipo de vehículo, la participación de integración nacional estipulada para los automóviles era de 55% y, en su máximo nivel, en 1981, era de 75%, lo cual distaba un poco del 100% señalado por Zapata.

Quizá la confusión del autor se dio en el artículo 6o., el cual sí maneja los porcentajes de 50% para las empresas de la industria terminal y 50% para la industria de autopartes; con la pequeña variación de referirse al problema de las divisas, y no para el porcentaje de integración nacional. A continuación, el artículo completo para una mayor claridad:

ARTÍCULO 6o. Las empresas de la industria terminal deberán generar por lo menos 50% de las divisas netas necesarias para su presupuesto de divisas, con la exportación de

---

<sup>385</sup> Zapata, *op. cit.*, p. 65.

componentes fabricados por empresas de la industria de autopartes que cumplan con un programa de fabricación aprobado por la Secretaría [de Programación y Presupuesto]

El 50% restante podrá ser obtenido con exportaciones de vehículos y componentes automotrices fabricados en planta propia o por empresas que no cuenten con programa de fabricación aprobado por la Secretaría [...]<sup>386</sup>

Como se habrá notado, el anterior es el artículo más cercano a la aseveración de Francisco Zapata, aunque quizá tuvo un error de interpretación, pues aunque en segundo plano toca la incorporación de partes nacionales, éstas van en función de la generación de divisas y el fomento de las exportaciones.

El problema principal de este conjunto de aseveraciones –no tan bien fundamentadas– de Francisco Zapata, es el que involucra directamente a Diesel Nacional. En esa misma obra, hace alusión un decreto de 1969 que no cita ni hemos encontrado. Con base en ese decreto, expone la propuesta de una “desnacionalización” de la industria automotriz nacional. Para fundamentar su idea, expone la adquisición de Automex por parte de Chrysler en 1971 –lo cual, en efecto ocurrió y se mencionó anteriormente–; el conflicto aparece cuando, siguiendo esa lógica, Zapata asegura que DINA fue vendida a Renault en 1977. Se justifica mediante la obra de Victoria Novelo y Augusto Urteaga, aunque no cita la página.<sup>387</sup>

Desafortunadamente para el autor, ni los documentos de la empresa ni del gobierno, apoyan su afirmación. Si así fuese, éstas serían las últimas líneas de nuestra investigación, pero penosamente ésta sigue hasta 1988-89, como lo comprobaremos a lo largo del presente capítulo.

DINA no fue vendida, en ningún momento de 1977 a Renault y, de hecho, jamás pasó a manos de la automotriz francesa, pues en su privatización, se convirtió en propiedad de empresarios mexicanos, provenientes de Guadalajara, Jalisco. Lo que sí sucedió, y está asentado en documentos de la empresa, fue una separación administrativa y contable, de la línea de automóviles de DINA los cuales, en efecto, eran modelos Renault, debido a los convenios de colaboración y asistencia técnica existentes a partir de 1960.

---

<sup>386</sup> Decreto para el fomento de la industria automotriz, en *Diario Oficial de la Federación (DOF)*, 20 de junio de 1977, p. 4.

<sup>387</sup> Zapata, *op. cit.*, p. 65.

Inició por un proceso de separación de contabilidades de DINA, que dividió Autotransportes y Automóviles. Tal separación de contabilidades de la empresa se acordó en la Sesión del Consejo de Administración del 9 de mayo de 1977, con cifras al 31 de enero de 1976. A partir de junio de ese mismo año, se inició la descentralización de la Tesorería entre las dos áreas, así como los trabajos tendientes a la separación de las contabilidades. Al final, la contabilidad se dividió con cifras al 31 de octubre 1977, con saldo de 92.8 millones a cargo de automóviles.<sup>388</sup>

Poco tiempo después, el 13 de junio de 1978, se separó formalmente la división automóviles de Diesel Nacional y se creó la empresa Renault de México, S. A. de C. V., en la que DINA aportó el 40% de su capital social; la Régie Nationale des Usines Renault el mismo porcentaje de 40%; y el restante 20% quedó a cargo del Fondo de Coinversiones Franco Mexicano (Coframex).<sup>389</sup>

De esta manera y con la documentación indicada, queda demostrado el ligero error de Zapata en la aseveración referente a la venta de DINA a su similar francesa. Jamás fue vendida a la Régie, más bien a partir de su línea de automóviles, se creó una nueva empresa centrada únicamente en la producción de autos de esta marca, copropiedad de Renault, Diesel Nacional y Coframex. En las siguientes líneas, se seguirá abordando la nueva restructuración de la que fue parte esta división. Antes de eso, vale la pena retomar algunas cifras señaladas en los documentos de DINA, referentes a la producción de la empresa en su división de camiones, del periodo 1964 a 1977. Para una mejor referencia, ver cuadro 7.3, a continuación:

---

<sup>388</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 90, exp. 3, *DINA CAMIONES Y AUTOBUSES. SITUACIÓN FINANCIERA*, s/l, enero 1978, pp. 52 y 53. Vale la pena aclarar que no se menciona en qué moneda está calculada la cifra, ni tampoco con cargo a qué.

<sup>389</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 72, exp. 7, *Descentralización de la empresa*, México D. F., 3 de febrero de 1982, Sección I, p. 2.

**Cuadro 7.3**  
**Producción de camiones en Diesel Nacional, según sus diferentes modelos, 1964-1977**

Tipo de camión (modelo y serie)	Total producción
Serie 500	36,373
Serie 600	21,287
Serie 700	1,998
Serie 800	1,600
Serie 400	1,065
Serie 300	6,062
<b>Total</b>	<b>68,385</b>

**FUENTE:** AGNM, Fondo DINA, caja 90, exp. 3, *DIESEL NACIONAL, S.A., DIVISIÓN CAMIONES Y AUTOBUSES*, s/l, p. 1

Como se habrá notado, el cuadro anterior confirma el acierto de los estudios que mandó realizar Víctor Manuel Villaseñor más de una década atrás, cuando se llegó a la conclusión de que el camión mediano sería el vehículo elegido para salvar a la empresa de la bancarrota. Con 36,373 unidades vendidas desde su aparición hasta 1977, no quedaba duda de que era el rey, seguido por el camión semipesado serie 600, basado en el diseño del 500. Aunque este fue el segundo camión en la lista con la nada despreciable cantidad de 21,287 unidades vendidas de 1968 a 1977, su distancia con el 500 aun era considerable, pues existían 15,086 camiones de diferencia entre ambos.

El mismo documento que contiene esa información, señala que los camiones de la serie 400 aún no salían a la venta, pero se harían en dos versiones: chasis coraza y cabina. De igual forma, se señala la exportación de 582 camiones (sin especificar el modelo) a países como Estados Unidos, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Venezuela y Colombia. Podría suponerse que estos camiones fueron de alguna o varias de las versiones de carga, pues más adelante se explica que para el caso de los autobuses (serie 300), fueron vendidos dos autobuses con diseño especial al gobierno de Gabón.<sup>390</sup>

Hasta ese momento, con todo y la separación de la línea de automóviles debida a la creación de la empresa Renault de México, Francisco Javier Alejo continuaba siendo el director general del CIS. Sin embargo, los documentos revelan un cambio en este sentido. Uno de los expedientes explica que, debido a los problemas originados por la administración conjunta de las tres empresas, el Combinado dejó de existir en su conjunto y

<sup>390</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 90, exp. 3, *DIESEL NACIONAL, S.A., DIVISIÓN CAMIONES Y AUTOBUSES*, s/l, p. 1

se regresó a las administraciones independientes en junio de 1978.<sup>391</sup> Otro documento interno, pero de la subdirección de prensa, parece aportar un motivo algo más escabroso.

En el informe de la subdirección de prensa, que es un análisis de la imagen de la empresa a través de las distintas administraciones, se menciona superficialmente que hacia 1978 se produjo un gran escándalo por lo que fue dado en llamar “la venta de chatarra”. En este suceso, el principal involucrado fue precisamente el director del CIS, Francisco Javier Alejo. No se explica a detalle en qué consistió tal suceso; lo único señalado es que aunque se menciona a la empresa, fue Alejo el más perjudicado en este episodio, pues desde su anterior puesto, como titular de la Secretaría de Patrimonio Nacional, había autorizado la “venta de chatarra” lo cual, por supuesto, deja entrever que esta operación no fue del todo legal ni transparente.<sup>392</sup>

Un breve reportaje de la Revista Proceso, confirmaba, sin explicitar tampoco el hecho, la veracidad y repercusión de tal aseveración. En una nota del 1 de julio de 1978, titulada “Javier Alejo, sólo director de DINA”, la revista dio cuenta de dicha situación. En sus breves líneas, se explicaba que el 13 de junio de ese mismo año, fue el último día que Alejo ostentó el cargo de director general del CIS. Con este acontecimiento, se separaron formalmente las empresas y desapareció el Combinado Industrial Sahagún.

Unos días después, el 28 de junio, la Dirección General de Información de la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial dio a conocer a los nuevos directivos de las tres empresas. El ingeniero Enrique Ollivier Guibaudet y el contador público Eleazar Cota Izaguirre fueron designados directores generales de CONCARRIL y SIDENA, respectivamente; Mario Mella, quedó al frente de la recién creada Renault de México; y Alejo, pese a todo, continuó a la cabeza de DINA.

La nota de la Revista Proceso perspicazmente enfatiza un párrafo del documento en el que se dieron los nuevos nombramientos, en el cual se explica que los nombramientos respondieron a la necesidad “de confiar el manejo de las empresas públicas a personas

---

<sup>391</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 72, exp. 35, *Actividades sobresalientes de la dirección de asuntos jurídicos en el período 1976-1982*, México D. F., diciembre 1982, I. Principales cambios estructurales en Diesel Nacional, p. 1.

<sup>392</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 90, exp. 3, *ANTECEDENTES*, s/l, p. 8.

calificadas, eficientes y honestas”. La redacción de Proceso sugirió que tales palabras, tenían toda una intencionalidad y destinatario detrás.<sup>393</sup>

Independientemente de la claridad del hecho, parece que de alguna manera cobró factura a la carrera de Alejo en Sahagún. Enseguida de la división y desaparición del CIS, la última acción registrada por el director del escándalo, fue el fraccionamiento interno de DINA en divisiones, creadas a partir de sus líneas de producción, que en un inicio fueron: automóviles, camiones, autobuses, motores y plásticos, seguidas posteriormente por camiones ligeros. Esta fue la base de la gran reestructuración de la empresa emprendida por la administración siguiente. Después de esa acción, Alejo desapareció sigilosamente de la plantilla de DINA, en 1979, y fue sustituido por el abogado Ricardo García Sainz Lavista.

### **7.1.1 La gran reestructuración de Diesel Nacional, 1979-1983. El modelo Holding**

La llegada de Ricardo García Sainz está enmarcada por una de las mayores reestructuraciones de la empresa, pues fue en este momento cuando se llevó a cabo la gran descentralización de DINA. Su administración se prolongó del 15 de agosto de 1979 al 30 de noviembre de 1982, en coincidencia con el fin del sexenio de José López Portillo. Este reacomodo consistió en dividir a la empresa en varias compañías, surgidas a partir de sus diferentes líneas de producción y dejar a Diesel Nacional con una estructura tipo Holding o Entidad Controladora. Esto significaba, según documentos de la empresa, tres definiciones: 1) unificación de responsabilidades; 2) manejo de empresas; y 3) único negociador frente al exterior, tanto en el mercado e interno como en el extranjero.<sup>394</sup>

Aunque esta reestructuración venía fraguándose con anterioridad, tocó a García Sainz ser el artífice y ejecutor principal de la misma. No obstante, antes de pasar al análisis de su administración, es conveniente revisar brevemente su currículum. Ricardo García Sainz Lavista (1930-2015), fue un abogado egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México, en 1954. En su carrera profesional, prácticamente desde el principio ejerció como funcionario público en distintas áreas de la administración pública federal. Aunque

---

<sup>393</sup> Julio Scherer García, “Javier Alejo, sólo director de DINA”, en *Revista Proceso*, [en línea], sábado 1 de julio de 1978, s/p., disponible en proceso.com.mx, <https://www.proceso.com.mx/123660/javier-alejo-solo-director-de-dina>, consultado el 31 de agosto de 2018.

<sup>394</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 89, exp. 4, *Bases para la racionalización de la industria automotriz paraestatal*, s/p., s/l., 1980.

desde 1953 ingresó a las filas del gobernante Partido Revolucionario Institucional, su carrera fue diferente a los directivos anteriores: pasó de funcionario público a político de carrera, y no viceversa, como fue el caso de los directivos “políticos” anteriores a Francisco Javier Alejo.

Su currículum lo respaldaba para hacerse cargo de DINA. Antes de llegar a la dirección de la empresa, García Sainz ya había laborado en otra empresa estatal: CONDUMEX; primero, ingresó como subdirector administrativo en 1956 y, concluyó sus funciones en 1966, como su director general. Posteriormente, en 1976, ocupó el cargo de subsecretario de Industria Paraestatal y de ahí pasó a la titularidad de la Secretaría de Programación y Presupuesto, en 1979, en el que fue el puesto inmediato anterior a la dirección de Diesel Nacional.<sup>395</sup> En este caso, se repitió el fenómeno de Francisco Javier Alejo, pues ambos pasaron de una secretaría de Estado a la dirección de la paraestatal.

Con García Sainz, aparte del regreso de los abogados a la directiva de DINA y el reajuste, hubo una mayor atención a la empresa. Como ejemplo de lo último, puede mencionarse la auditoría llevada a cabo por el despacho casas Alatraste, en el cual se dio una revisión de los resultados de la década pasada. Ahí se menciona que, como parte de la reestructuración financiera y operativa de Diesel Nacional, que fue acordada por el Consejo de Administración en 1977, se recibieron 4,280 millones de pesos por parte del Gobierno Federal en 1979, destinados a la reposición de pérdidas acumuladas de la empresa al 31 de diciembre de 1978.<sup>396</sup>

Para esa fecha, del último día de 1978, DINA se encontraba totalmente descapitalizada. En su balance general existía un capital negativo por 2,934 millones de

---

<sup>395</sup> Sistema de Información Legislativa (SIL), [http://sil.gobernacion.gob.mx/Librerias/pp\\_PerfilLegislador.php?Referencia=194](http://sil.gobernacion.gob.mx/Librerias/pp_PerfilLegislador.php?Referencia=194), consultado el 30 de agosto de 2018. En su carrera laboral posterior a DINA, siguió ocupando puestos directivos similares a los que detentó en CONDUMEX y DINA, Pues al salir de la dirección de DINA, de 1982 a 1991 se desempeñó como director del Instituto Mexicano del Seguro Social y de 1991 a 1993 fue director general de la Compañía Mexicana de Aviación, al poco tiempo de su privatización, con referencias no muy halagadoras. También fue socio fundador del periódico *La Jornada*, y llegó a ser presidente del Consejo de Administración de Demos (Desarrollo de Medios), la empresa que edita dicho diario *vid.* Carmen Lira Saade, “Muere Ricardo García Sainz”, en *La Jornada*, domingo 23 de agosto de 2015 [en línea], <https://web.archive.org/web/20150825180239/http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2015/08/23/muere-ricardo-garcia-sainz-a-los-85-anos-de-edad-6631.html>, consultado el 1 de septiembre de 2018.

<sup>396</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 91, exp. 1, *Informe largo 1980. Despacho Roberto Casas Alatraste*, México D. F., 30 de abril de 1981, p. 2.

pesos, resultado de pérdidas acumuladas por 4,800 millones de pesos. A ello se sumó una pérdida adicional en los primeros ocho meses de 1979 por 923 millones de pesos. Si se toman en cuenta esas cifras, se observa como la ayuda del Gobierno Federal no cubrió la pérdida total acumulada, y su aportación significó un 74.7% de la misma, equivalente a tres cuartas partes del absoluto. Pese a ello, la empresa solicitó del Gobierno Federal la cantidad de 4,570 millones de pesos para reposición de pérdidas planteadas y, como una posibilidad, 4,000 millones adicionales para el período 1980-1981.<sup>397</sup>

Lo interesante de estas cifras, no es el número como tal, sino las causas que las originaron. En el plan de desarrollo 1980-1983, se dio un interesante análisis de las causas que habían llevado a la crisis que DINA enfrentó en 1979. Fueron cuatro los aspectos principales: 1) Relación precio-costos desfavorables; 2) Elevados costos financieros; 3) Cambios en la paridad del peso; y, 4) Pérdida en la posición de mercado.

La primera de ellas es de una importancia crucial, no sólo en este momento, sino como un problema histórico de DINA y tiene que ver con su status de empresa pública. El problema señalado, es, como se ha visto a lo largo de la investigación, que DINA históricamente trabajó con precios insuficientes para ser rentable. Una idea muy importante, señalada por la administración de la automotriz, fue la afirmación de que la paraestatal, desde su creación, fue utilizada como un canal de transferencias de subsidios al sector transporte, sin que el efecto de dicha transferencia fuera identificado como tal. Por esa razón, los precios de venta de Diesel Nacional eran inferiores a los necesarios para permitir a la empresa un margen adecuado de utilidad.<sup>398</sup>

Como ejemplo, en 1979, aunque los precios de la compañía eran similares a los de Chrysler, Ford y General Motors, esta situación no aplicaba para otras marcas o incluso modelos de Ford. Desde 1972, los incrementos de precios en automóviles fueron, para el caso de Volkswagen, 298%; 307% en el Ford LTD y 364% en el Ford Fairmont-Maverick; en tanto que en el ramo de camiones el incremento fue de 160%. En este último, para 1979,

---

<sup>397</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 89, exp. 48, *Diesel Nacional S. A., Plan de Desarrollo 1980-1983*, s/l, s/f, pp. 2 y 10.

<sup>398</sup> *Ibid.*, p. 2.

los precios de Kenworth, en el mercado de camiones pesados eran superiores en 8% a los camiones DINA.<sup>399</sup>

El segundo problema era el de los elevados costos financieros. También revisado en capítulos anteriores, este tuvo un aumento constante de 1975 a agosto de 1979, especialmente a partir de 1977. El aumento en este ramo fue el siguiente:

**Cuadro 7.4**  
**Aumento en el costo financiero de DINA de 1975 a agosto de 1979**

Año	1975	1976	1977	1978	Ene/Agto. 1979
Porcentaje de crecimiento anual	5.3%	7.5%	14.6%	12.3%	14%

**FUENTE:** AGNM, Fondo DINA, caja 89, exp. 48, *Diesel Nacional S. A., Plan de Desarrollo 1980-1983*, s/l, s/f, p. 3.

Sin duda, el considerable aumento en los costos financieros fue uno de los factores más íntimamente ligado con la acumulación de pérdidas de operación. Por ello, la capitalización requerida se concibió necesaria tanto para reducir el costo financiero como para permitir cierta liquidez básica a la operación.

El tercer aspecto señalado fue el de los cambios en la paridad del peso. La justificación que dio la empresa en este punto es verdaderamente interesante y confirma mucho de lo que se ha venido proponiendo en el presente trabajo. Como consecuencia de la flotación del peso, señalada líneas atrás y, lo más importante según nuestros argumentos, *de la dependencia creciente de los recursos crediticios externos*, las pérdidas de DINA por estos conceptos fueron de 2,263 millones de pesos durante el período 1976-1978. Esto representó la significativa cantidad de 47% del total de pérdidas acumuladas a 1978.<sup>400</sup>

El problema principal de las divisas era, en lo esencial, el problema de la dependencia. Al ligarse la empresa a tecnólogos extranjeros (principalmente estadounidenses), la salida de moneda extranjera era una carga muy fuerte para las finanzas de DINA. Aunque se llegaron a fabricar varios conjuntos mecánicos importantes en las plantas de Sahagún, el hecho de que algunos elementos de mayor complejidad tecnológica se siguieran importando, hizo que el problema de la balanza de pagos golpeará fuertemente a la compañía.

---

<sup>399</sup> *Loc. cit.*

<sup>400</sup> *Ibid.*, p. 4.

Finalmente, el último de los elementos de peso en la grave crisis de DINA fue la pérdida de la posición en el mercado. El principal retroceso destacado por la administración se dio en 1978 y 1979. El motivo cardinal fue la falta de producción, determinada por diversos factores, entre los que destacaron huelgas, deficiencias administrativas y falta de liquidez. Las deficiencias administrativas pudieron haber sido motivadas por el final de la administración conjunta con el CIS y el reacomodo de las nuevas empresas. La falta de liquidez era un problema añejo, que inició con las administraciones posteriores a Villaseñor. Pero el caso de las huelgas, al parecer fue algo más complejo.

Los documentos internos de la empresa, demuestran un complicado periodo laboral, particularmente exacerbado de 1977 a 1979. Desde 1977, cuando la empresa se vio en la crisis que motivó la separación de la línea de automóviles y la creación de Renault de México, se determinó un excedente de 2,000 trabajadores, entre eventuales y de planta; sindicalizados y de confianza. Ello llevó a la empresa a una huelga de cinco días, aunque mediante arduas negociaciones, se logró acordar con el Sindicato el ajuste de personal excedente. Esta situación sentó un mal precedente, pues a partir de entonces y hasta febrero de 1979 se sucedieron diversos emplazamientos a huelga por violaciones al contrato. Finalmente, esto llevó a una huelga de tres días en 1978 y en agosto de ese mismo año hubo otra de dos días. Finalmente, la más fuerte de ellas (y de la historia de las empresas de Sahagún) fue la surgida a partir de la revisión del contrato de febrero de 1979, con una duración de veinticuatro días hábiles.<sup>401</sup> Por supuesto, la cadena de paros consecutivos en este lapso, afectaron negativamente la imagen de la empresa.<sup>402</sup>

Todo lo anterior fue analizado en el *Plan de desarrollo 1980-1983*, elaborado en 1979, y que a su vez, fue un esbozo de los lineamientos que debería seguir Diesel Nacional para la rehabilitación anhelada. Eran medidas necesarias a implementarse en el corto plazo por la gravedad de la situación de la empresa, el problema fue que se atravesó la crisis de 1982 y todo se vino abajo. No obstante, antes de llegar a ese punto, vale la pena resaltar los puntos considerados urgentes a efectuar en lo inmediato, en dicho documento.

---

<sup>401</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 72, exp. 35, *Actividades sobresalientes de la dirección de asuntos jurídicos en el período 1976-1982*, México D. F., diciembre 1982, IV. Actividades en materia de relaciones laborales, s/p.

<sup>402</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 90, exp. 3, *ANTECEDENTES*, s/1, s/p.

En primer lugar, existieron un conjunto de ideas relacionadas entre sí para iniciar la recuperación. Se hizo hincapié en convertir a la empresa en un ente eficiente para el apoyo del desarrollo económico y social del país bajo la premisa del financiamiento propio de su operación, por medio de la generación de rendimientos “razonables”. La cuestión de los rendimientos se iba a hacer una constante prácticamente hasta la desaparición de la empresa. Para ese fin, había que mejorar su productividad y eficiencia internas, mediante la racionalización de sus costos de producción. Algo sobresaliente fue que se exhortó a la paraestatal a cumplir con su responsabilidad en el suministro de equipo de transporte a diesel en el país, en el marco de los lineamientos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo Industrial.<sup>403</sup>

En ese sentido, se volvió fundamental el incremento de la productividad interna. Para lograr ese objetivo, el Plan de Desarrollo contempló el mejoramiento de las condiciones de adquisición de los materiales, por lo que se hizo indispensable superar las limitaciones de carácter financiero, que mermaban la capacidad negociadora de la empresa ante los proveedores, y con ello su capacidad de disminuir los costos de los materiales.<sup>404</sup>

También –al igual que en la administración de Víctor Manuel Villaseñor– de nuevo se hizo patente la necesidad de aumentar la productividad de la capacidad industrial disponible. Este aumento, tendría como objetivo disminuir costos de producción y de capacidad ociosa, hacer frente a la creciente demanda y lograr incrementos en la integración nacional de los vehículos DINA. En sintonía con ese lineamiento, estaba indisociablemente unida la necesidad de incrementar la productividad de la fuerza de trabajo. El problema era que el crecimiento de personal en el periodo 1971-1979 fue a razón de 7.4% anual, cifra bastante considerable, en relación con la baja productividad de la automotriz.<sup>405</sup>

En este marco de objetivos propuestos, el *Plan Nacional de Desarrollo Industrial* contempló para las empresas paraestatales del sector automotriz, tasas de crecimiento anuales del 18% al 20% para 1979-1982 y del 12% al 13% a partir de 1982 y hasta 1990. El

---

<sup>403</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 89, exp. 48, *Diesel Nacional S. A., Plan de Desarrollo 1980-1983*, s/1, s/f, pp. 5 y 6.

<sup>404</sup> *Ibid.*, p. 6.

<sup>405</sup> *Ibid.*, p. 7.

inconveniente fue que para alcanzar ese nivel de penetración, el saneamiento financiero se hizo imprescindible. Aunque la empresa tenía tres fuentes de recursos, a saber, las utilidades, los créditos y los incrementos patrimoniales, eso no fue suficiente para cubrir sus requerimientos financieros. La causa fue que a partir de 1971, según consta en el *Plan de Desarrollo, 1980-1983*, la generación de recursos fue negativa y debido a las importantes inversiones en aumentos de capacidad de planta que no tuvieron la aportación correspondiente de capital, derivó en que la acción financiera se basó exclusivamente en la contratación de créditos. Eso provocó que el saneamiento fuera un objetivo complejo de alcanzar.<sup>406</sup>

Fue por ello que la empresa requirió, para este periodo medidas como: una política de precios ágil y flexible; la anteriormente mencionada reposición de pérdidas planteadas hasta por 4,570 millones de pesos y adicionalmente una aportación de 4,000 millones para el período 1980-1981; máximo aprovechamiento de la capacidad de producción; regulación del crecimiento de la fuerza de trabajo; optimizar la inversión en inventarios; mejorar la organización, los sistemas de información y procedimientos administrativos; y, aumentar la penetración en el mercado según el siguiente cálculo:

**Cuadro 7.5**  
**Proyección de penetración en el mercado automotriz de los vehículos DINA para el periodo 1980-1983**

<b>Vehículo (Modelo)</b>	<b>Porcentaje de penetración previsto</b>
Comerciales "B" (DINA 1000)	12%
Ligeros (DINA 3000)	25%
Medianos y semipesados -pasaje-	40%
Medianos y semipesados -carga-	55%
Pesados	35%
Autobuses	45%

**FUENTE:** Elaboración propia, con base en AGNM, Fondo DINA, caja 89, exp. 48, *Diesel Nacional S. A., Plan de Desarrollo 1980-1983*, s/l, s/f, p. 14.

A grandes rasgos esos fueron los pilares del saneamiento planteado en el plan de desarrollo. Como ya se refirió, el Gobierno Federal aportó 4,280 millones de lo requerido, sin ser esa suma la totalidad de lo solicitado, aunque fue un buen alivio sobre las finanzas

<sup>406</sup> *Ibid.*, p. 8.

de Diesel Nacional. Lo más interesante de esta ayuda, fue que la mayoría de esos recursos se aplicaron a disminuir pasivos vencidos a favor de Nacional Financiera.<sup>407</sup>

Lo anterior es importante porque en los documentos encontrados hasta la fecha, en la gran mayoría de ellos, se observa este fenómeno. Al ser Nacional Financiera el eje de financiamiento de Diesel Nacional, la empresa constantemente se encontraba en deuda con ese banco de desarrollo. No obstante, en las fuentes se observa cómo, por lo general, DINA jamás fue eximida de sus obligaciones de pago a NAFINSA. Siempre que hubo una acumulación fuerte de deuda con ésta, el Gobierno Federal, como en el caso de 1979, intervenía para pagar la deuda de la automotriz. Por ello el discurso historiográfico neoliberal, en el que la bandera es la visión de las empresas estatales como fracasos rotundos, se hace simplista, por decirlo menos. En líneas posteriores, se mostrará como la empresa, pese a todo, obtenía utilidades, aunque los costos financieros siempre fueron un problema y terminaban por convertir ganancias en pérdidas.

Fue en la auditoría del Despacho Roberto Casas Alatraste, donde se mencionó tal situación. Este estudio, elaborado en 1980, resaltó una cuenta por cobrar por sesenta y dos millones (sin especificar moneda), por concepto de impuestos relativos a la operación de aportación y venta de activos a Renault de México. También –y quizá más importante–, en esta auditoría se reportó un abandono inexplicable por parte de la Asamblea de Accionistas, de 1974 a 1980. Las principales implicaciones de este último señalamiento fueron:

- 1) No se habían presentado los dictámenes de comisario relativos a los estados financieros de la empresa por los ejercicios de 1974 a 1980 y por lo tanto, no habían sido aprobados por la Asamblea.
- 2) Tampoco se había ratificado la aplicación de la utilidad por 474 millones [sin especificar moneda] derivada del cierre de la división Automóviles y de la aportación y venta de sus activos a Renault de México.  
Debido a lo anterior, la utilidad no fue registrada conforme al procedimiento establecido; más bien fue incluida en los ejercicios anteriores, en los que se dividió y se utilizó para disminuir las pérdidas de esos años.
- 3) La reposición de pérdidas por valor de 4,280 millones que el Gobierno Federal aportó, tampoco se había formalizado.<sup>408</sup>

---

<sup>407</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 91, exp. 1, *Informe largo 1980. Despacho Roberto Casas Alatraste*, México D. F., 30 de abril de 1981, Anexo V, pp. 1 y 2.

<sup>408</sup> *Ibid.*, p. 2.

Este análisis a fondo de la situación pasada y presente, en aquel momento de Diesel Nacional, fue la base de la inminente reestructuración en marcha, bajo la administración de Ricardo García Sainz. No pueden dejarse de lado algunos de los resultados de la década anterior, pues muestran la penetración de la empresa dentro de la industria automotriz, y también, confirman algunas de las aseveraciones hechas con anterioridad, referentes a la obtención de utilidades en las ventas de vehículos. A continuación, los resultados. Ver cuadros 7.6 a 7.12.

En principio, el cuadro 7.6 muestra la penetración de DINA durante la década de 1970, sin tomar en cuenta al autobús ni al camión interurbano. Tampoco se explica si se incluyeron los vehículos Renault ensamblados por la paraestatal mexicana. No obstante, logra observarse sus grados de penetración en el mercado, que no eran nada insignificantes, sobre todo si se toma en cuenta el número de marcas que aún permanecían en el mercado nacional.

**Cuadro 7.6**  
**Penetración de DINA en el mercado nacional, 1971-1980**  
**(No incluye autobús ni camión pesado)**

Unidades			
Año	Ventas totales	Ventas DINA	Porcentaje
<b>1971</b>	56,596	4,058	7%
<b>1972</b>	62,274	4,568	7%
<b>1973</b>	80,883	4,633	6%
<b>1974</b>	94,084	6,157	7%
<b>1975</b>	110,378	13,099	12%
<b>1976</b>	100,807	12,456	12%
<b>1977</b>	92,254	7,582	8%
<b>1978</b>	130,724	13,371	10%
<b>1979</b>	151,998	17,799	12%
<b>1980</b>	170,331	20,254	12%

**FUENTE:** AGNM, Fondo DINA, caja 91, exp. 1, *Informe largo 1980. Despacho Roberto Casas Alariste*, México D. F., 30 de abril de 1981, Anexo V, p. (1 de 3).

Enseguida, el cuadro 7.7 muestra la penetración de la empresa en el mercado nacional, igualmente para la década de 1970, pero exclusivamente para el segmento de los autobuses interurbanos. Ahí se observa una penetración mayúscula debida, muy probablemente, a la baja cantidad de marcas en ese ramo, pues básicamente se reducían a tres: la regiomontana *Sultana*, propiedad de Trailers de Monterrey, del Grupo Industrial Ramírez; Mexicana de Autobuses (MASA) y DINA hermana de la Mexicana de Autobuses, tal como lo demuestra el cuadro 7.8.

Lo anterior refuerza la tesis de diversos directivos de Diesel Nacional, presente también en otros países, de reducir las marcas con la finalidad de aumentar la producción, disminuir costos, aumentar los grados de integración y fortalecer la industria de autopartes, además, por supuesto, del fortalecimiento financiero de las empresas terminales existentes.

**Cuadro 7.7**  
**Autobuses integrales vendidos y penetración de DINA en el mercado nacional, 1971-1980**

Unidades			
Año	Ventas totales	Ventas DINA	Porcentaje
1971	954	301	32%
1972	1,065	478	45%
1973	1,242	558	45%
1974	1,343	597	44%
1975	1,675	696	42%
1976	1,432	764	53%
1977	1,364	372	27%
1978	1,616	676	42%
1979	1,950	756	39%
1980	1,373	577	42%

**FUENTE:** AGNM, Fondo DINA, caja 91, exp. 1, *Informe largo 1980. Despacho Roberto Casas Alatraste*, México D. F., 30 de abril de 1981, Anexo V, p. (2 de 3).

**Cuadro 7.8**  
**Penetración de DINA en el mercado del autobús [interurbano], 1976-1980**

Marca	1980		1979		1978		1977		1976	
	Unidades	%								
<i>Mexicana de Autobuses (MASA)</i>	794	58	1,184	61	920	57	969	71	640	45
<i>Diesel Nacional (DINA)</i>	577	42	756	39	676	42	372	27	764	53
<i>Trailers de Monterrey [autobuses Sultana]</i>	2	-	10	-	20	1	23	2	28	2
<b>Total</b>	1,373	100	1,950	100	1,616	100	1,364	100	1,432	100

**FUENTE:** AGNM, Fondo DINA, caja 91, exp. 1, *Informe largo 1980. Despacho Roberto Casas Alatraste*, México D. F., 30 de abril de 1981, Anexo VIII, p. (3 de 3).

Seguido de los autobuses, el estudio del Despacho Casas Alatraste identificó, también por separado, la penetración de DINA en el segmento de tractocamiones o camiones pesados. En esta parte del mercado, la paraestatal tuvo mayor competencia con marcas sobre todo estadounidenses de gran prestigio y posición en el mercado. Pese a ello, Diesel Nacional tuvo una presencia importante dentro de la industria, según se observa en el cuadro 7.9.

La confirmación de la aseveración anterior, la proporciona el cuadro 7.10. En él se observa la fuerte competencia que en este segmento representó Kenworth Mexicana, productora de los camiones Kenworth de tecnología netamente estadounidense; FAMSA (Fábrica de Autotransportes Mexicana, S.A.), pese a ser de capital mayoritario nacional (propiedad del político y empresario Carlos Hank González), comercializaba vehículos con tecnología de la también estadounidense International Harvester, por su acuerdo de asistencia tecnológica, además de que IH, poseía el 40% de las acciones de FAMSA<sup>409</sup>; caso similar fue el de Víctor Patrón, empresario mazatleco que armaba los camiones de la estadounidense White, con gran presencia en México.<sup>410</sup> Las otras dos, ambas regiomontanas, no estaban tan ligadas a las grandes multinacionales estadounidenses, pero representaban una fuerte competencia a DINA en la región del noreste, de gran relevancia económica.

**Cuadro 7.9**  
**Tractocamiones vendidos y penetración de DINA en el mercado nacional, 1971-1980**

Unidades			
Año	Ventas totales	Ventas DINA	Porcentaje
1971	1,400	297	21%
1972	1,459	278	19%
1973	1,784	214	12%
1974	2,708	438	16%
1975	2,748	580	21%
1976	2,018	311	15%
1977	1,151	405	35%
1978	2,102	428	20%
1979	4,459	874	20%
1980	6,663	1,233	19%

**FUENTE:** AGNM, Fondo DINA, caja 91, exp. 1, *Informe largo 1980. Despacho Roberto Casas Alatríste*, México D. F., 30 de abril de 1981, Anexo V, p. (3 de 3).

<sup>409</sup> Julio Scherer García, “FAMSA, la empresa de Hank, se ve obligada a renegociar su deuda”, en *Revista Proceso*, [en línea], sábado 18 de junio de 1983, s/p., disponible en [proceso.com.mx](https://www.proceso.com.mx/136323/famsa-la-empresa-de-hank-se-ve-obligada-a-renegociar-su-deuda), consultado el 3 de septiembre de 2018, s/p.

<sup>410</sup> Noroeste, “Víctor Patrón Rivas zarpa hacia la eternidad”, en *Noroeste*, [en línea], viernes 27 de marzo de 2009, s/p., disponible en [Noroeste](https://www.noroeste.com.mx/pub/120942), consultado el 3 de septiembre de 2018.

**Cuadro 7.10**  
**Penetración de DINA en el mercado del tractocamión, 1976-1980**

Marca	1980		1979		1978		1977		1976	
	Unidades	%								
Kenworth Mexicana	2,458	37	1,930	44	886	42	428	37	1,148	57
Fabrica de Autotransportes Mexicana (FAMSA)	2,108	32	1,051	24	589	28	276	24	313	16
Diesel Nacional (DINA)	1,233	18	874	20	428	21	405	35	311	15
Víctor Patrón (White)	643	10	432	10	130	6	-	-	113	6
Trailers de Monterrey [Ramírez]	221	3	87	2	69	3	42	4	67	3
Trailers del Norte [Peña Motors]	-	-	-	-	-	-	-	-	66	3
<b>Total</b>	<b>6,663</b>	<b>100</b>	<b>4,374</b>	<b>100</b>	<b>2,102</b>	<b>100</b>	<b>1,151</b>	<b>100</b>	<b>2,018</b>	<b>100</b>

**FUENTE:** AGNM, Fondo DINA, caja 91, exp. 1, *Informe largo 1980. Despacho Roberto Casas Alatraste*, México D. F., 30 de abril de 1981, Anexo VIII, p. (3 de 3).

El cuadro 7.11, por su parte, muestra la tendencia de unidades vendidas en el segmento de camiones, aunque agrupa varios modelos diferentes entre sí; desde los ligeros, que eran tipo pick-up, hasta los semipesados, de tres ejes y motor diesel de 210 caballos de fuerza. Lo interesante del cuadro es que muestra los años de salida del modelos, ligero y del denominado comercial o camioneta.

Para el primer caso, los vehículos tipo pick-up tuvieron una presencia importante, pues desde que aparecieron en el mercado en 1975, tuvieron buena acogida y un crecimiento importante, a excepción del año 1977. Caso contrario fue lo acontecido con el vehículo tipo ligero, pues fue claro el fracaso del vehículo, ya que solamente se comercializó tres años: de 1977 a 1979 y con ventas mínimas. Quizá tal situación se debió a la existencia y preponderancia de marcas transnacionales en ese segmento del mercado mexicano, como los productos de Ford, Chevrolet o Chrysler, líderes en la producción de vehículos del rango de tres y media toneladas en el que se encontraban estos productos de DINA.

Por último, sobresale el predominio en volumen de ventas de los modelos mediano y semipesado, sobre los demás vehículos producidos por DINA. Se seguía demostrando el acierto de elegir ambos tipos de camión como el eje de producción de la paraestatal. A su

vez, aunque no se muestra ahí, la preferencia por la marca de Sahagún en esta área daba una sólida posición en el mercado. El único problema de este cuadro, es que no especifica si los datos para estos modelos correspondieron a los camiones de carga; pasaje, o en su defecto, de ambos.

**Cuadro 7.11**  
**Tendencias de las unidades vendidas**  
**(Camiones)**

<b>Año</b>	<b>Camionetas*</b>	<b>Ligeros**</b>	<b>Medianos</b>	<b>Semipesados</b>
<b>1971</b>	-	-	2,767	1,291
<b>1972</b>	-	-	2,999	1,569
<b>1973</b>	-	-	2,723	1,910
<b>1974</b>	-	-	3,230	2,927
<b>1975</b>	4,877	-	3,982	4,240
<b>1976</b>	5,373	-	3,925	3,158
<b>1977</b>	720	561	3,257	3,044
<b>1978</b>	5,852	479	4,044	2,996
<b>1979</b>	10,627	25	4,204	2,943
<b>1980</b>	10,386	-	5,100	4,768

**FUENTE:** AGNM, Fondo DINA, caja 91, exp. 1, *Informe largo 1980. Despacho Roberto Casas Alatraste*, México D. F., 30 de abril de 1981, Anexo VI, p. (1 de 2).

\* Las camionetas de DINA son las del modelo *D-1000*, también denominadas como camiones/camionetas comerciales. *Ibid*, Anexo VIII, p. (2 de 3).

\*\* Los camiones ligeros de DINA son los modelos *D-3000* y *D-3200*

El siguiente cuadro, con el número 7.12, es de gran importancia, pues muestra claramente lo señalado insistentemente en párrafos anteriores: la obtención de utilidades en la producción de DINA, que con los costos financieros señalados líneas atrás, aunados a los problemas económicos de la nación que incluyeron problemas en la paridad peso-dólar, pago de intereses por créditos nacionales y externos y problemas con los materiales para la producción, convirtieron estos márgenes de ganancia en números rojos. Si se observa con claridad, en toda la década de 1970, hubo utilidad en ventas, incluso en el complicado año de 1976, aunque fue mínima, ésta no fue negativa.

**Cuadro 7.12**  
**Tendencia de la utilidad en ventas, 1971-1980**  
(Millones de pesos)

<b>Año</b>	<b>Ventas</b>	<b>Costo de ventas</b>	<b>Utilidad</b>	<b>Porcentaje de utilidad</b>
<b>1971</b>	1,158	1,033	125	12%
<b>1972</b>	1,458	1,300	158	12%
<b>1973</b>	1,737	1,561	176	11%
<b>1974</b>	2,546	2,354	192	8%
<b>1975</b>	3,817	3,511	306	9%
<b>1976</b>	4,358	4,292	66	2%
<b>1977</b>	4,983	4,519	464	10%
<b>1978</b>	7,220	6,560	660	10%
<b>1979</b>	9,386	6,853	533	6%
<b>1980</b>	12,576	11,430	1,146	10%

**FUENTE:** AGNM, Fondo DINA, caja 91, exp. 1, *Informe largo 1980. Despacho Roberto Casas Alariste*, México D. F., 30 de abril de 1981, Anexo VII, s/p.

En este marco de reestructuración y análisis de la empresa, el factor tecnológico no fue olvidado. Al parecer, hubo continuidad con los intentos de desarrollo de diseños y tecnología propia. Así lo propone el diseñador industrial por la Universidad Iberoamericana, Héctor Manuel Martínez Marín, al afirmar que en 1979 se fundó la Gerencia de Ingeniería del Diseño Dina, a iniciativa de Miguel Ángel Cornejo, diseñador de la primera generación de la UNAM.<sup>411</sup>

Martínez Marín señala que el objetivo principal de esa oficina fue proporcionar el servicio de Diseño Industrial a las filiales de DINA, principalmente a Dina Camiones, Dina Autobuses, Plásticos Automotrices Dina y Mexicana de Autobuses. Aunque en este momento aún no se creaban las empresas tal como se mencionan, el autor no explica si ya existía el proyecto de creación en ese año.

Tampoco MASA era, en ese momento, filial de DINA, pues fue integrada a ésta última cuatro años después, entre mayo y junio de 1983.<sup>412</sup> Así lo demuestra el cuadro 7.13, en el que se señalan las compañías relacionadas con DINA al 31 de diciembre de 1980, y en el que no figuran ninguna de las mencionadas por el autor.

<sup>411</sup> Martínez Marín, *op. cit.*, p. 158.

<sup>412</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 89, exp. 30, *Diesel Nacional, S.A.*, México D. F., abril de 1986, p. 7; AGNM, Fondo DINA, caja 90, exp. 3, *Informe sobre la producción automovilística de DINA*, s/l, s/f, s/p.

**Cuadro 7.13****Compañías subsidiarias, asociadas y afiliadas de DINA al 31 de diciembre de 1980**

<b>Subsidiarias</b>	<b>Asociadas</b>	<b>Afiliadas</b>
Dina Cummins	Renault de México	Dina Komatsu
Maquiladora Automotriz Nacional	Motores Perkins	
	Dina Rockwell	

**FUENTE:** AGNM, Fondo DINA, caja 91, exp. 1, *Informe largo 1980. Despacho Roberto Casas Alariste*, México D. F., 30 de abril de 1981, s/p.

Como se puede observar en el cuadro 7.13, la única de las empresas que se creó en ese tiempo, fue Dina Cummins, S. A. ésta fue constituida el 14 de febrero de 1980, con el objetivo de fabricar y comercializar los motores NT-NH, con la participación de DINA del 60% del capital social. Algo importante fue que la descentralización de la empresa también fue geográfica, pues no quedó situada en Ciudad Sahagún, sino que se trasladó a San Luis Potosí. Más adelante se tratará con más detalle la creación de esta empresa y las otras surgidas a partir de las divisiones y líneas de producción de DINA.

Lo importante es que este autor señala que de esta gerencia interna de DINA, surgieron excelentes diseñadores que en la actualidad se encuentran a la cabeza de las áreas de diseño de diferentes empresas. Destaca nombres como Fernando Rubio, Miguel Ángel Varela, Ángel Téllez, Luis Helguera, Javier Parra, José Luis Gómez, Baltasar Jiménez, Rodolfo Gutiérrez y Héctor Martínez, entre otros. Entre los principales desarrollos aportados por esta oficina y sus integrantes, se destacó el Midibús para chasis DINA 433; los autobuses foráneos de dos y tres ejes (sin especificar la aportación puntual); el trolebús de dos pisos (sin especificar el modelo ni la aportación técnica particular); estudios y tablas ergonómicas; así como accesorios y equipo diverso.<sup>413</sup>

Aunque haya ciertos desaciertos en la información de Martínez Marín, lo relevante de la información que proporciona es la aportación de DINA a la industria automotriz nacional, como formadora de recursos humanos calificados para llevar a cabo tareas de desarrollo tecnológico y de diseño.

Según este autor, muchos de los diseñadores integrantes de la gerencia, ingresaron, algunos ya como profesionistas, pero otros tantos como estudiantes a quienes se les dio la oportunidad de prestar su servicio social en la empresa. Desde Jacobo Olegnowicz y los

---

<sup>413</sup> *Loc. cit.*

ingenieros de su grupo, DINA seguía formando y aportando recursos humanos profesionales de gran calidad a la industria automotriz mexicana, con todo y los problemas que continuamente la aquejaban. En ese sentido, la paraestatal fue un importante eslabón entre las instituciones de educación superior y el mercado laboral automotriz.

A la par de la reestructuración y descentralización, los escándalos no estuvieron ausentes. La subdirección de prensa documentó brevemente, al igual que la nota negativa sobre el anterior director Francisco Javier Alejo, otra información poco documentada en la que se hizo alusión a:

...falsas informaciones propaladas en medios policiacos y relacionadas con acciones fraudulentas [las cuales] produjeron buen número de informaciones negativas que aseguraban niveles inconcebibles de corrupción en las plantas de Sahagún, al grado de afirmar que existió una planta clandestina de ensamble de vehículos, que se proveía de la sustracción de componentes que se hacían en Dina.<sup>414</sup>

Según asegura la misma subdirección, tal información fue falsa. Con todo y eso, la empresa continuaba su reestructuración y crecimiento, incluso en sus redes de distribución, tal como se observa en el cuadro 7.14 (ver anexos).

De esta manera, de la red de distribuidores existente en 1963 y citada en el capítulo 4 de la presente investigación, cuando habían 47 agentes de ventas autorizados de los productos DINA; el número de éstos se había incrementado en un 61.8% para 1980, año en el que alcanzaron un total de 76 agencias de venta a lo largo de la República Mexicana, dividida en cuatro zonas. Lo interesante del cuadro 7.14, es el hecho de que ya no eran las agencias de DINA las que en su mayoría tenían la obligación de distribuir los vehículos ensamblados por la empresa de Sahagún. Aquí se observa un aumento de distribuidores particulares que se integraron a la red de distribución de la gama de productos de Diesel Nacional, lo cual significaba un ahorro en el mantenimiento de éstas agencias.

En ese mismo año de 1980, en enero, fue presentado el nuevo autobús para el servicio urbano en el Distrito Federal. El sobre fotográfico en el que se encontró la información no especifica el modelo, y tampoco se ha encontrado en otros documentos o fuentes. No obstante, se logra observar que la carrocería era marca CASA, como en el caso

---

<sup>414</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 90, exp. 3, *Antecedentes*, s/l, s/f, p. 8.

de los Delfines, y de hecho era de diseño similar, por lo que pudo haber sido una versión mejorada o rediseñada de este modelo. También, en línea con lo sugerido en el contexto histórico, el apoyo de López Portillo a los rebeldes sandinistas de Nicaragua, hechos ya con el poder, redundó en retribuciones económicas para el país que alcanzaron a DINA. Lo anterior, por medio de un pedido de un lote de 150 unidades del modelo Delfín, consolidado ese mismo año. Las fotografías 7.1 y 7.2, insertas a continuación, ilustran lo expresado en este párrafo.

**Fotografía 7.1**



**Fotografía 7.2**



**FUENTE:** AGNM, Centro de Información Gráfica, Área Fototeca, Colección Fondo Hermanos Mayo, Sección Cronológica, Sobre 33,975, *Autobús nuevo para el servicio urbano en el D. F. Exteriores e interiores.*, Ciudad Sahagún, Hidalgo., enero de 1980; Sobre 33,976, *Autobuses Delfines, salida para Nicaragua, 10 unidades de 150 que compró (sic.)*, Ciudad Sahagún, Hidalgo., enero de 1980.

A la izquierda, el nuevo autobús para el sistema de transporte público del D. F.; a la derecha, el primer lote de 10 unidades vendidas a Nicaragua.

Hasta este momento, se han mostrado las causas de la reestructuración llevada a cabo con ahínco a partir de 1979, así como algunas de las contradicciones en los problemas que enfrentó la empresa, y los aspectos positivos de la misma. Pese a que el esbozo de la descentralización se proyectó para el periodo 1979-1983, y en realidad así sucedió, la realidad fue que la descentralización de Diesel Nacional y su consecuente división en varias empresas fue aprobada en la reunión ordinaria del Consejo de Administración de Diesel Nacional, celebrada el 23 de septiembre de 1981.<sup>415</sup> No se debe dejar de lado que con anterioridad ya se había creado la primera de estas empresas: Dina Cummins, el 14 de febrero de 1980.

Del 23 de septiembre de 1981 en adelante, comenzó el proceso formal de descentralización de Diesel Nacional, y ésta quedó como una empresa controladora de las

<sup>415</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 89, exp. 10, *Directorio General*, México, D. F., 8 de diciembre de 1981, p. 1.

nuevas empresas a constituirse, en una estructura tipo Holding, que ya se explicó con anterioridad.

Con ese objetivo, en diciembre de 1981, la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, en su carácter de coordinadora del Sector, emitió su opinión favorable para someter a consideración del Presidente de la República, por conducto de la Secretaría de Programación y Presupuesto, el acuerdo correspondiente para la constitución de las empresas: DINA CAMIONES, S. A. de C. V., DINA MOTORES, S. A. de C. V.; DINA AUTOBUSES, S. A. de C.V.; CAMIONES LIGEROS DINA, S. A. de C. V.; y SERVICIOS ALIMENTICIOS, S. A. de C. V.<sup>416</sup>

En medio de la creación de DINA CUMMINS y las empresas mencionadas anteriormente, fue constituida Plásticos Automotrices DINA, S. A. de C. V. (PADSA). Surgió a partir de la separación de la División Plásticos, llevada a cabo el 24 de julio de 1981, misma fecha en que se constituyó PADSA. Tuvo como objeto fabricar y comercializar partes automotrices de plástico y fibra de vidrio.<sup>417</sup>

Antes de continuar, valdría la pena aclarar brevemente la diferencia entre DINA CUMMINS y DINA MOTORES, pues a primera vista pareciera que tuviesen duplicidad de funciones. La primera de ellas, tuvo a su cargo la producción de los motores NT/NH. Estos eran los motores para los autobuses modelo 321, con motor de 335 HP, así como para los camiones pesados, modelo 861, con motor de 350 HP., pues su rango de potencia iba de los 220 a los 420 caballos de fuerza. La segunda, se dedicó exclusivamente a fabricar los motores V-6 y V-8, para los camiones medianos y semipesados. Aunque el rango de potencia de esta familia de motores iba de los 150 a los 240 caballos de fuerza, las versiones utilizadas en los vehículos DINA eran el de 155 HP, para el camión mediano y el 210 HP, para el camión semipesado. Además de los motores V-6 y V-8, MOTORES

---

<sup>416</sup> Fondo DINA, caja 72, exp. 35, *Actividades sobresalientes de la Dirección de Asuntos Jurídicos en el periodo 1976-1982*, México D. F., diciembre 1982, I. Principales cambios estructurales en Diesel Nacional, p. 3; AGNM, Fondo DINA, caja 72, exp. 7, *Descentralización de la empresa*, México D. F., 3 de febrero de 1982, Sección I, p. 2.

Como información adicional, vale la pena mencionar que todos los acuerdos y permisos para la creación de estas empresas se encuentran en la caja 86.

<sup>417</sup> Fondo DINA, caja 72, exp. 35, *Actividades sobresalientes de la Dirección de Asuntos Jurídicos en el periodo 1976-1982*, México D. F., diciembre 1982, I. Principales cambios estructurales en Diesel Nacional, p. 1; AGNM, Fondo DINA, caja 72, exp. 7, *Descentralización de la empresa*, México D. F., 3 de febrero de 1982, Sección I, p. 2.

también fabricaba las cajas de velocidades serie 3000 para dichos motores, y maquilaba distintos productos similares y partes.<sup>418</sup>

---

<sup>418</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 72, exp. 7, *Descentralización de la empresa*, México D. F., 3 de febrero de 1982, Sección I, p. 2, 13, 14. La información técnica de los motores fue tomada de: Juan Francisco Mori Arellano, *Estudio Experimental y Optimización de la Potencia de los Motores Cummins KTA 2300 – C a 4100 m. s. n. m. Mina Tintaya*, Tesis de Ingeniería Mecánica, Lima, Universidad Nacional de Ingeniería, Facultad de Ingeniería Mecánica, 1990, pp. 13 y 14.

## **Capítulo 8**

### **El largo camino hacia la privatización**

#### **8.1 El Holding como inicio de la desincorporación. Principales características de la nueva organización y las empresas constituidas**

Con la aprobación de la descentralización y reestructuración tipo Holding, Diesel Nacional (de ahora en adelante Grupo DINA) quedó con un esquema administrativo separado en dos tipos: el Corporativo DINA, en el que se encontraba la Entidad Controladora; y, el operativo DINA, integrado por todas las empresas del Grupo. Éstas, a su vez, fueron organizadas, de hecho, en dos tipos de entidades: productivas y de servicios. Dentro del operativo, además de las empresas constituidas, también se incluyeron Motores Perkins y Renault de México<sup>419</sup>

La empresa controladora tuvo a su cargo las funciones generales de planeación, reglamentación, organización y control; las empresas operativas, aparte de definir políticas, lineamientos, y control específicos de cada una, tuvieron como encomienda principal las tareas de: producción, suministros, comercialización, finanzas, relaciones industriales, administración de recursos humanos y materiales y servicios de apoyo.<sup>420</sup>

Los objetivos de la reestructuración fueron demasiados como para citarlos todos, pues se pensaron desde tres aspectos: 1) empresarial; 2) financiero; y, 3) administrativo. Para no citar todos y cada uno, a continuación se enlistan los más importantes:

- Conseguir una mayor eficiencia vía especialización
- Permitir mayor flexibilidad tecnológica
- Disminuir los riesgos financieros a través de créditos menores y escalas más manejables
- Fortalecer la participación de nuevos accionistas nacionales y extranjeros
- Participar en el mercado bursátil por medio de la Bolsa Mexicana de Valores
- Fortalecer el proceso de desconcentración geográfica, contribuyendo a la creación de nuevos polos de desarrollo<sup>421</sup>

---

<sup>419</sup> Fondo DINA, caja 72, exp. 35, *Actividades sobresalientes de la Dirección de Asuntos Jurídicos en el periodo 1976-1982*, México D. F., diciembre 1982, I. Principales cambios estructurales en Diesel Nacional, p. 2. AGNM, Fondo DINA, caja 72, exp. 7, *Descentralización de la empresa*, México D. F., 3 de febrero de 1982, Sección I, p. 8.

<sup>420</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 72, exp. 36, *Estructura funcional-organizativa grupo de empresas DINA. Corporativo*, México D. F., 18 de marzo de 1982, s/p.

<sup>421</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 72, exp. 7, *Descentralización de la empresa*, México D. F., 3 de febrero de 1982, Sección I, p. 5.

Además de estos cambios, un aspecto notable fue la búsqueda de rentabilidad en cada una de las empresas como un objetivo primordial. Ello significaba un cambio en la tradición operativa de la empresa y era reflejo del cambio político-económico por el que iniciaba su tránsito el país. Incluso en los contratos de constitución de las nuevas empresas, la rentabilidad y persecución de utilidades fueron dos de los principales objetivos perseguidos por las empresas.

Otra situación especialmente llamativa, fue que la aportación de DINA para la creación de las nuevas empresas, se hizo a través de sus activos fijos. Esto significó, principalmente en las asociaciones con empresas extranjeras, como DINA CUMMINS, un primer y sutil paso de desincorporación de los bienes de la empresa. Con la descentralización en marcha, se especificaron los productos ofertados por cada una de las empresas operativas, y quedaron según ilustra el cuadro 8.1 (ver anexos).

Al 31 de diciembre de 1981 cuando comenzó en forma el proceso de descentralización, laboraban en la empresa 8,990 personas, de las que 7,694 (89%) se ubicaban en Ciudad Sahagún, Hgo., y 1,026 (11%) en la Ciudad de México. Aunque no se desglosan a detalle el número de trabajadores de cada empresa, el informe sobre la descentralización de la empresa, del 3 de febrero de 1982, da los siguientes números: DINA CAMIONES: 4,060; DINA AUTOBUSES: 1,441; DINA MOTORES: 2,127; CAMIONES LIGEROS DINA: s/n (quizá debido a que éstos se construían en MAN, en Escobedo, Nuevo León); y, SADSA: 300.<sup>422</sup>

Sobre este proceso, quedó como testimonio, en concordancia con las fiestas del mes, una interesante calaverita que refleja en forma humorística y muy mexicana, la situación experimentada:

---

<sup>422</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 72, exp. 7, *Descentralización de la empresa*, México D. F., 3 de febrero de 1982, Sección VII, pp. 10-16.

### CALAVERAS DESCENTRALIZADAS

Este año la muerte  
no sabe por dónde empezar  
pues supo que Diesel Nacional se acaba de  
descentralizar

En la empresa de Camiones  
nada reconoció  
pues para colmo de males  
la antigua cabina murió

En la planta de Autobuses  
la muerte quedó agotada  
pues la hicieron trabajar  
a marcha forzada

La calaverita se enamoró  
de un trabajador de Otumba  
lo malo es que no quiere  
irse con ella a la tumba

A Motores-DINA  
la calaverita va presurosa

a pedir que le instalen  
un V-8 en su carroza

Las calaveritas de azúcar  
ya se han acabado  
pues PADSA ha patentado  
las de plástico termoformado

Además de mesas y sillas  
la empresa del comedor  
va a dejar un espacio  
al que llamará panteón

La muerte viene por refacciones  
y no sabe en dónde están  
las busca y las encuentra escondidas  
en un almacén de Cuautitlán

¡Calaveras! ¡Murciélagos!  
otro año más llegó  
felicitemos con cariño a DINAMISMO  
que su 3er. Aniversario cumplió

**FUENTE:** AGNM, Fondo DINA, caja 72, exp. 7, *Descentralización de la empresa*, s/l, noviembre de 1981, s/p.

El proceso de descentralización interno de DINA concluyó el 25 de noviembre de 1982, con la constitución de la última de las empresas operativas: DINA CAMIONES, S. A. de C. V.

No obstante, el proceso de reestructuración interno de DINA, no fue exclusivo de la empresa. Pareciera ser que hasta ese momento, el Gobierno Federal redescubrió que contaba con una serie de empresas en el ramo, en lo que ya era un complejo automotor paraestatal (pese a que en la administración de Krieger ya se había señalado)

Al tiempo que Diesel Nacional llevaba a cabo la reestructuración descrita con anterioridad, se estaba llevando a cabo el proyecto enfocado a sentar las bases para la racionalización de la industria automotriz paraestatal. Al respecto, el propio análisis sobre el tema describió e identificó, de manera exacta, el problema presente en el caótico complejo automotor paraestatal, centrado en la competencia sin sentido entre todas las empresas, según se lee enseguida:

La Industria Automotriz Paraestatal está actualmente compuesta por una serie de empresas que por circunstancias ajenas a un plan, están básicamente bajo el control de dos entidades, SOMEX y DINA.

Estas empresas producen y comercializan vehículos similares para un mismo uso, ya sea transporte masivo de bienes y personas o para el transporte unifamiliar y a su vez, indistintamente fabrican unidades propulsadas por combustible diesel y gasolina, lo que consecuenta la proliferación de marcas y modelos de por sí ya crítica en la Industria Automotriz Terminal y que el mismo Gobierno con sus disposiciones ha tratado de evitar.<sup>423</sup>

Por increíble que parezca, la racionalización perseguida desde el primer decreto automotriz de 1962, según se demuestra, fue ignorada e incluso quebrantada por el propio Gobierno Federal, autor de los decretos. Para ese momento, según la constitución de las empresas, el complejo automotor paraestatal se dividía en dos grandes grupos, según su institución de financiamiento: por un lado estaban las empresas cuyo eje de financiamiento era la Sociedad Mexicana de Crédito Industrial (SOMEX); y por otro, las financiadas por Nacional Financiera (NAFINSA), dentro de las cuales estaba DINA.

Los principales argumentos esgrimidos para llevar a cabo el reordenamiento de la industria automotriz fueron: 1) una capacidad de negociación limitada de estas empresas, hacia el exterior (proveedores), motivada por sus bajos volúmenes de producción individual; 2) bajos niveles de integración nacional, originados por volúmenes de escala reducidos, que a su vez generaban sobrecostos de operación y distribución; 3) duplicación de esfuerzos con la fabricación de productos semejantes, que frenó la consolidación en términos de eficiencia industrial; y, 4) las empresas se restaban mutuamente recursos y posibilidad de crecimiento, hecho que las debilitaba frente a las empresas transnacionales del ramo.<sup>424</sup>

En ese sentido, los objetivos perseguidos fueron: 1) lograr una especialización mayor en los procesos y productos de las empresas paraestatales, para estar en posibilidades de concurrir al mercado exterior; 2) acelerar la fabricación de camiones y autobuses, en relación con el aumento de demanda en ese aspecto, la incapacidad del ferrocarril de atenderla, y el carácter prioritario y estratégico que el Gobierno Federal asignó al transporte

---

<sup>423</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 89, exp. 4, *Bases para la racionalización de la industria automotriz paraestatal*, s/p., s/l., 1980.

<sup>424</sup> *Ibid.*, s/p.

masivo de bienes y personas; 3) asignar a una entidad paraestatal la producción de unidades para transporte masivo a base de combustible diesel, y a otra la fabricación de unidades para el transporte unifamiliar (automóviles y camionetas), con motor a gasolina; 4) incremento a la eficiencia industrial; 5) solidificación en la presencia en el mercado automotriz; 6) planeación integral de los diferentes productos; y, 6) evitar la atomización de marcas y modelos con el objetivo de alcanzar economías de escala, con el consecuente abatimiento de costos, a su vez de impulsar el fomento de proveedores locales para propiciar una mayor integración nacional.<sup>425</sup>

Dentro de esa lógica, las marcas y productos existentes en ese momento pertenecientes al complejo automotor paraestatal eran los que aparecen en el cuadro 8.2 (en anexos):

Dicho cuadro, muestra claramente las incongruencias señaladas en la cita retomada en la página 42: MASA era competencia directa de DINA AUTOBUSES; Tracksomex, representaba lo mismo pero para el caso de camiones pesados o tractocamiones, frente al DINA 861, ensamblado por DINA CAMIONES; El proyecto Detroit Diesel Allison en alianza con SOMEX, entraba en competencia con los motores Cummins, de DINA CUMMINS y DONA MOTORES; y finalmente, pese a que VAM y Renault competían en rangos de automóviles distintos, no dejaban de pelear en el mismo segmento de mercado.

A la vez, el proyecto de descentralización geográfica no dejó de ser, hasta cierto punto, desordenado y carente de un plan bien estructurado, como todo lo demás. Así se demuestra en el cuadro 8.3, referente a la localización geográfica de las empresas del complejo automotor paraestatal, incluido a continuación:

---

<sup>425</sup> *Ibid.*, s/p.

**Cuadro 8.3**  
**Localización de las instalaciones 1980**

Producto	SOMEX			DINA		
	Empresa	Localización	Planta	Empresa	Localización	Planta
<b>Automotriz Terminal</b>						
Tractocamiones	TRACKSOME X	Monterrey, N.L.	MAN [Maquiladora Automotriz Nacional]	DINA	Sahagún, Hgo.	DINA
Camiones Medianos y Semipesados	-	-	-	DINA	Sahagún, Hgo.	DINA
Autobuses	MASA	Tultitlán, Mex.	MASA	DINA	Sahagún, Hgo.	DINA
Camiones Ligeros	-	-	-	DINA	Monterrey, N.-L.	MAN
Camiones Comerciales	-	-	-	DINA	Monterrey, N.-L.	MAN
Automóviles	VAM	Lerma, Mex.	VAM	RENAULT	Sahagún, Hgo.	RENAULT
<b>Autopartes</b>						
Motores Diesel						
De 60 a 145 C.F.	-	-	-	MOPESA	Toluca, Mex.	MOPESA
De 150 a 220 C.F.	-	-	-	DINA	Sahagún, Hgo.	DINA
De 240 a 400 C.F.	-	-	-	DICUMSA	San Luis Potosí, S.L.P.	DICUMSA
Motores Gasolina						
De 60 a 80 C.F.	-	-	-	RENAULT	Sahagún, Hgo.	RENAULT
De 121 a 172 C.F.	VAM	Lerma, Mex.	VAM	-	-	-
Cigüeñas	MACIMEX	Tenango, Mex.	MACIMEX	-	-	-
Ejes y Frenos para Camiones y Autobuses	-	-	-	DIRONA [Dina Rockwell Nacional]	Monterrey, N.L.	DIRONA
Plásticos Moldeados	-	-	-	PADSA [Plásticos Automotrices Dina]	Sahagún, Hgo.	PADSA

**FUENTE:** AGNM, Fondo DINA, caja 89, exp. 4, *Bases para la racionalización de la industria automotriz paraestatal*, s/p., s/l., 1980.

Las bases para la racionalización de la industria automotriz paraestatal que contenían toda esta información, revisten una gran importancia debido a que algunas de sus

propuestas se convirtieron en realidad, como la desincorporación total de Renault de México, así como la incorporación de MASA y el proyecto Detroit Diesel Allison a DINA, mediante la empresa Moto Diesel Mexicana, con la cual la estadounidense signó el contrato de asistencia tecnológica para la fabricación de sus motores. En ese sentido, tal como se planteó, SOMEX se quedó con la fabricación de vehículos propulsados por motores a gasolina y NAFINSA, con DINA a la cabeza, se encargó del segmento de motores a diesel.

Con este documento, se hizo patente la problemática de Diesel Nacional no como un hecho intrínseco y aislado de la empresa, sino como parte de un conjunto más amplio de problemas dentro del grupo de empresas automotoras paraestatales. Todo motivado por la mala planeación, organización y dirección de las mismas por parte del Gobierno Federal.

## **8.2 El principio del fin. La crisis de la deuda**

Era el verano de 1982; el día: viernes 20 de agosto. Un agobiado Jesús Silva-Herzog, entonces Secretario de Hacienda, anunció desde la capital económica del mundo –Nueva York, Estados Unidos–, que el gobierno mexicano ya no estaba en condiciones de cubrir el servicio de completo de su deuda externa. El mensaje tenía destinatario; la comunidad financiera internacional y los acreedores ¿La causa? Multifactorial: aumento de las tasas de interés cobradas; una enorme fuga de capitales privados del país, que conllevó al vaciamiento de las reservas internacionales; economía desplomada debido a la severa caída en los precios internacionales del petróleo y una enorme deuda externa.<sup>426</sup>

El anuncio tuvo razones más que sólidas: el gobierno tenía que pagar la suma de 300 millones de dólares a diversos banqueros y acreedores el 23 de agosto, al momento de la noticia, el Banco de México únicamente contaba en sus arcas con la cantidad de 180

---

<sup>426</sup> Carlos Marichal, “Los Estados Unidos y la Deuda Externa Latinoamericana: Una historia de creciente participación de Washington en las negociaciones financieras internacionales”, Conferencia presentada en el Seminario *El Siglo Americano que viene: una reflexión interdisciplinaria sobre los Estados Unidos*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, Universidad Nacional Autónoma de México, Torre II de humanidades, Ciudad Universitaria, México, Septiembre de 2003, p. 3; José Comas, “Cese fulminante del ministro de Hacienda de México”, en *El País*, jueves 19 de junio de 1986 [en línea], [https://elpais.com/diario/1986/06/19/economia/519516005\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1986/06/19/economia/519516005_850215.html), consultado el 5 de septiembre de 2018; Carlos Acosta Córdova, “El emblemático secretario de Hacienda Jesús Silva-Herzog”, en *Revista Proceso* [en línea], martes 7 de marzo de 2017, s/p., en [proceso.com.mx](https://www.proceso.com.mx/477003/emblematico-secretario-hacienda-jesus-silva-herzog), <https://www.proceso.com.mx/477003/emblematico-secretario-hacienda-jesus-silva-herzog>, consultado el 5 de septiembre de 2018; Clío, “Jesús Silva-Herzog Flores y la crisis de 1982” en *Youtube*, <https://www.youtube.com/watch?v=w5dXn67MkLY>, consultado el 5 de septiembre de 2018, 4 min.

millones; era una situación crítica.<sup>427</sup> La decisión marcó la etapa final del sexenio Lópezportillista. Silva-Herzog recién había asumido el cargo de Secretario de Hacienda unos meses antes, en marzo de ese mismo año y para agosto, fecha del anuncio, ya era famoso a nivel mundial. Simplemente le tocó exponer lo que ya se venía dando desde mucho tiempo atrás.

Pese a ello, logró una suspensión de tres meses en cualquier pago –intereses, capital, comisiones– de la deuda externa.<sup>428</sup> Además, Silva-Herzog se mantuvo en constantes negociaciones –incluso desde antes del anuncio–, con los altos mandos de instituciones como el Fondo Monetario Internacional, el Sistema de la Reserva Federal estadounidense, la Secretaría del Tesoro y el Banco de Pagos Internacionales, entre otros. Ello redundó en una reestructuración y aumento de la deuda, que marcó el inicio de las políticas de austeridad y liberalización de la economía, características de toda esa década.<sup>429</sup>

La crisis coincidió con el último año del sexenio de José López Portillo. Lo relevó en el cargo Miguel de la Madrid Hurtado. Su sexenio representó el quiebre definitivo entre los resabios de una política “nacionalista”, cimentada en la base de un Estado fuertemente intervencionista y, hasta cierto punto, proteccionista frente al exterior y una alianza sutil entre gobierno y empresarios. También fue el final de la vieja generación política y la entrada en escena de los gobernantes tecnócratas.

El propio De la Madrid era uno de ellos. Fue seleccionado por su antecesor para sucederle en la Presidencia. Según palabras de Peter Smith, era su “íntimo amigo personal (y exalumno)”. Desempeñó un papel importante en la formulación de la política económica de López Portillo. Pese a provenir de la Secretaría de Programación y Presupuesto<sup>430</sup>, que no tenía tanto peso dentro del conjunto de Secretarías de Estado. un punto cardinal para su elección como jefe del Ejecutivo Federal fue su formación académica. Estudió derecho en

---

<sup>427</sup> Marichal, *op. cit.*, p. 3.

<sup>428</sup> Acosta, *op. cit.*, s/p.

<sup>429</sup> Marichal, *op. cit.*, pp. 4 y ss.

<sup>430</sup> Fue el sucesor de Ricardo García Sainz en dicha Secretaría, y a quien le tocó autorizar la descentralización de DINA. Por lo tanto, al resultar electo, conocía con profundidad los problemas tanto de DINA como de la economía nacional en su conjunto y de las empresas estatales.

la UNAM, pero lo más llamativo fue su posgrado en Administración Pública en la Universidad de Harvard, en Estados Unidos.<sup>431</sup>

Esa formación lo convirtió en el candidato ideal para tratar de componer la acuciante situación económica por la que atravesaba México. Era, como lo describe Smith, tecnócrata por experiencia. Nunca había ocupado un puesto electivo y sus conexiones con el PRI eran débiles. Como consecuencia de esto, al llegar al poder, De la Madrid nombró un gabinete lleno de tecnócratas de un perfil similar al suyo, en el cuál únicamente sobrevivió Jesús Silva Herzog al frente de la Secretaría de Hacienda, hasta 1986.

Fue un momento decisivo en la historia nacional, pues el país y sobre todo su élite política comenzó a mostrar una renovación generacional de los antiguos políticos a los llamados tecnócratas. El proyecto de nación, para este tiempo, se debatió –y polarizó– entre dos modelos económicos, impecablemente descritos en su momento por Rolando Cordera y Carlos Tello, en su obra clásica *México, la disputa por la nación: perspectivas y opciones de desarrollo*. Uno de ellos era, según esta propuesta, el de “los patrones”, conocido también; el otro, el de “los trabajadores organizados”.<sup>432</sup>

El primero de ellos, relacionado estrechamente con los esquemas de reestructuración capitalista de la época, recibió el apelativo de “neoliberal”; el segundo, tenía una base en la revitalización del discurso que dio origen a la Revolución Mexicana y a la Constitución de 1917, denominado como “nacionalista”. Así pues, las opciones eran “remodelación económica neoliberal o afirmación –y revisión– nacionalista. En ese contexto, la empresa pública quedó en medio de ambas propuestas y en una dicotomía verdaderamente complicada, o permanecer y fortalecerse; o desaparecer y privatizarse.<sup>433</sup> Fue en ese complejo contexto histórico que DINA enfrentó la peor crisis de su historia como empresa pública y, finalmente, terminó por desincorporarse de la administración pública mexicana, casi de la mano con el término del sexenio Delamadridista.

---

<sup>431</sup> Smith, *op. cit.*, p. 135.

<sup>432</sup> Rolando Cordera y Carlos Tello, *México, la disputa por la nación: perspectivas y opciones de desarrollo*, México, Siglo Veintiuno, 1981, p. 110.

<sup>433</sup> *Ibid.*, pp. 110, 118 y 119.

### 8.3 Últimas administraciones: Juan Guillermo Becker Arreola y José Humberto Mosconi Castillo. Cuarto decreto automotriz de 1983 como directriz de ambas

Con el cambio de gobierno, se dieron los tradicionales reacomodos de la administración pública federal. Fue a Guillermo Becker a quien le correspondió lidiar con la peor parte de la crisis de la empresa, pues García Sainz pasó cómodamente al IMSS por mandato de Miguel de la Madrid. Las complicaciones que Becker enfrentó, se mencionan a continuación.<sup>434</sup>

Sobre Juan Guillermo Becker Arreola existen pocas referencias sobre su vida y obra. Uno de sus sobrinos, llamado Maximiliano Becker, aporta algunos datos interesantes de su vida. Explica que tanto su padre, igualmente llamado Maximiliano, como su tío, Juan Guillermo, provenían de una familia alemana que vivió las dos guerras mundiales, y en ellas perdieron todo su patrimonio. Al parecer, el padre de ambos y abuelo del narrador, permaneció en Alemania, mientras sus hijos estudiaron y lograron acceder a puestos importantes en México: Maximiliano fue director general de Phillip Morris (Cigatam) por 25 años; Juan Guillermo se incorporó a la administración pública, hasta que llegó a la dirección de DINA.<sup>435</sup>

Según el registro nacional de profesionistas, Maximiliano obtuvo el título de ingeniero electricista en el IPN, en 1957; mientras que su hermano, Juan Guillermo, se licenció en economía por la UNAM, en 1965 –lo que significó un regreso de los economistas a DINA. Según la Ley Federal de Entidades Paraestatales, en su artículo 21, el Director General de cualquier Entidad Paraestatal, es designado por el Presidente, y como requisito debe ser mexicano por nacimiento. Esta restricción, aclara la nacionalidad del nuevo director, aunque de padre alemán, nació en el país.<sup>436</sup> Un artículo de la *Revista*

---

<sup>434</sup> Julio Scherer García, “Cabriolas, enroques y debuts en la segunda división del equipo gobernante” en *Revista Proceso* [en línea], sábado 4 de diciembre de 1982, s/p, disponible en [proceso.com.mx](https://www.proceso.com.mx), <https://www.proceso.com.mx/134867/cabriolas-enroques-y-debuts-en-la-segunda-division-del-equipo-gobernante>, consultado el 28 de septiembre de 2018.

<sup>435</sup> Adriana Uribe, “Entrevista con Maximiliano Becker, Director de Mercer Mash Beneficios” en *QuimiNet.com. Información y Negocios segundo a segundo*, lunes 8 de octubre de 2012 [en línea], <https://www.quiminet.com/articulos/maleficios-o-beneficios-2861337.htm>, consultado el 10 de septiembre de 2018.

<sup>436</sup> Registro Nacional de Profesionistas, <https://www.cedulaprofesional.sep.gob.mx/cedula/presidencia/indexAvanzada.action#>, consultado el 10 de septiembre de 2018; Cámara de Diputados, *Ley Federal de las Entidades Paraestatales* [en línea], [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/110\\_150618.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/110_150618.pdf), consultado el 10 de septiembre de 2018, p. 5.

*Proceso*, confirma la información, y puntualiza: Guillermo Becker se integró a la administración pública desde 1952, era economista, miembro del Colegio Nacional de Economistas; subsecretario de Industria en el sexenio de Echeverría; y profesor universitario. Al momento de tomar las riendas de DINA, tenía 50 años.<sup>437</sup>

En el periodo que Becker ingresó a DINA, la industria automotriz se encontraba en plena reestructuración –al menos, para el caso del grupo automotor paraestatal–. En ese sector, la crisis golpeó con excepcional fuerza. Debido a su fuerte dependencia sobre las importaciones de algunos componentes automotrices, la carencia de divisas y los aumentos en el costo de éstas, aunado a la contracción del mercado, la industria automotriz en su conjunto tuvo una de las peores caídas de su historia. Ante una baja pronunciada en la demanda de vehículos, todas las empresas, terminales y de autopartes, aplicaron una política de recortes masivos de personal. En 1982, año en el que DINA terminó su reestructuración, las empresas de la industria terminal despidieron a 17,000 trabajadores, equivalente al 25% de su mano de obra. Por otro lado, la industria de autopartes, superó y dobló esa cantidad, al llegar a casi 34,000 trabajadores cesados, equivalentes al 23% de su plantilla total.<sup>438</sup>

La crisis, comparable con un desastre natural de proporciones catastróficas, provocó que DINA redujera sus programas de producción en casi 40%. En el marco de despidos del párrafo anterior, los estudios internos de la empresa determinaron un excedente de 2,552 trabajadores. Sin embargo, la Administración inició negociaciones con el Sindicato que se prolongaron durante seis semanas, y concluyeron con un acuerdo en el que fueron salvados los puestos de trabajo, a costa de una disminución de la jornada de trabajo y del salario diario de los trabajadores en 14%; además de la cancelación definitiva de diversas prestaciones.<sup>439</sup>

---

<sup>437</sup> Julio Scherer García, “Cerrar, antieconómico; hay que reorganizar todo”, en *Revista Proceso* [en línea], sábado 8 de febrero de 1986, s/p, disponible en [proceso.com.mx](http://proceso.com.mx), <https://www.proceso.com.mx/142957/cerrar-antieconomico-hay-que-reorganizar-todo>, consultado el 28 de septiembre de 2018.

<sup>438</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 90, exp. 3, *INCREMENTO DEL 18 POR CIENTO DE LA PRODUCCIÓN DE DINA DURANTE 1984*, México D. F., 12 de enero de 1984, pp. 52 y 53.

<sup>439</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 90, exp. 3, *Antecedentes históricos de las plantas de camiones y autobuses*, s/l., s/f, p. 1; AGNM, Fondo DINA, caja 72, exp. 35, *Actividades sobresalientes de la dirección de asuntos*

Como medida de apoyo, la empresa inició un programa denominado “de ayuda común”, que estuvo orientado a fomentar el aprovechamiento del tiempo libre surgido a partir de las anteriores negociaciones. Para ello hubo programas intensivos de

capacitación y adiestramiento; educación abierta para adultos, desarrollo de huertas y granjas familiares, actividades artísticas y culturales, deportes y labores de beneficio social en las comunidades de la región que [iban] desde la pintura de fachadas hasta la reconstrucción de escuelas, recuperación de mobiliario para las mismas y obras diversas [...] <sup>440</sup>

Lo anterior, por supuesto estuvo a cargo de las finanzas de la empresa; su labor social nunca paró, ni siquiera en la peor crisis de su historia. Esto por supuesto es la mejor comparación entre una empresa pública y una privada, ésta última por lo general se limita a la actividad económica y deja la social al Estado; a la empresa pública se le exigen ambas. No obstante, el acuerdo tuvo dos inconvenientes: en primer lugar, dicho convenio abarcó un lapso demasiado corto: del 1 de septiembre al 31 de diciembre de 1982; en segundo lugar, la crisis se acentuó y acrecentó para el año siguiente.

En mayo de 1983, en línea con los planteamientos de las bases para la racionalización de la industria automotriz paraestatal y por acuerdo del Comité Intersecretarial, se tomó la decisión de que Diesel Nacional coordinara la operación general de Mexicana de Autobuses, lo que motivó la firma de un convenio entre DINA y Fomento Industrial Somex. Al mismo tiempo DINA, en conjunto con NAFINSA, procedieron a la venta de las acciones que poseía de la Sociedad Productora de los Automóviles Renault, mejor conocida como Renault de México, que pasaron a ser propiedad de la matriz gala. <sup>441</sup>

Los informes internos de la empresa señalan que en 1983, como resultado de la contracción desenfrenada de la economía, la industria terminal sumó a los 17,000 trabajadores desplazados en 1982, la cifra de 13,000, con un total de 30,000

---

*jurídicos en el período 1976-1982*, México D. F., diciembre 1982, IV. Actividades en materia de relaciones laborales, s/p.

<sup>440</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 72, exp. 35, *Actividades sobresalientes de la dirección de asuntos jurídicos en el período 1976-1982*, México D. F., diciembre 1982, IV. Actividades en materia de relaciones laborales, s/p.

<sup>441</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 89, exp. 30, *Diesel Nacional, S.A.*, México D. F., abril de 1986, p. 7.

aproximadamente entre los dos años. En 1983, fue inevitable el reajuste de personal, excedente por 2,552 trabajadores. Todos fueron despedidos.<sup>442</sup>

Ante este panorama de incertidumbre y caída libre de la industria automotriz, el Gobierno Federal se vio obligado a intervenir, nuevamente, mediante la vieja fórmula del decreto. En consecuencia, el 15 de septiembre de 1983, fue publicado en el Diario Oficial de la Federación, el *Decreto para la racionalización de la Industria Automotriz*.

Como su nombre lo indica, el documento tenía el objetivo principal de racionalizar –nuevamente–, la industria automotriz, pues pese a ser un objetivo plasmado desde el primero de estos instrumentos, en 1962, seguía sin conseguirse. Aunque tenía líneas de continuidad con sus antecesores, principalmente en la racionalización de la industria; el control de la balanza de pagos y el control de precios a nivel internacional, también contenía aspectos, hasta cierto punto, novedosos y a veces, contradictorios.

En plena implementación del nuevo proyecto neoliberal, el decreto abogaba por la consolidación e incremento de la integración nacional de los componentes, mediante “una sustitución eficiente de importaciones”. Otro aspecto encaminado en esa dirección, fue la “necesidad de evitar la importación ilegal de vehículos y de componentes, prohibir las importaciones de vehículos nuevos y racionalizar las de vehículos usados en la franja fronteriza y zonas libres del norte del país”, para sustituirlos por bienes fabricados nacionalmente. También hubo una línea de continuidad en el apoyo y fomento de las empresas mayoritarias mexicanas.<sup>443</sup>

Entonces cabría cuestionarse ¿Cuál fue la particularidad de este decreto? Para Arturo Vicencio Miranda, básicamente solo fue una: la importante orientación hacia el fortalecimiento de las exportaciones de vehículos, más que de autopartes. Para ello, se redujo el porcentaje de integración nacional en unidades destinadas a exportación, con respecto del decreto de 1977<sup>444</sup>.

---

<sup>442</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 90, exp. 3, *Antecedentes históricos de las plantas de camiones y autobuses*, s/l., s/f, p. 1.; AGNM, Fondo DINA, caja 90, exp. 3, *ANTECEDENTES*, s/l, p. 9.

<sup>443</sup> *Decreto para la racionalización de la Industria Automotriz*, en *Diario Oficial de la Federación (DOF)*, 15 de septiembre de 1983, pp. 1 y 2.

<sup>444</sup> Vicencio, *op. cit.*, p. 219.

Una posible causal de la opinión de Vicencio, sobre un solo cambio importante, fue la intervención que tuvo la AMIA en la redacción del Decreto, según lo informó la *Revista Proceso*. Según una investigación de este medio, el proyecto original contempló un mayor control de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofin), sobre las empresas de la industria automotriz. Los principales controles fueron los relativos a un incremento del porcentaje de integración nacional; la obligación de incorporación del tren motriz nacional; un mayor control en el presupuesto de divisas por empresa; y, por último, continuar con el control de precios. Según refiere Proceso, todos y cada uno de estos puntos fueron refutados por la AMIA, y concedidos por Secofin, a cargo de Héctor Hernández Cervantes, un secretario afín a la apertura comercial y la interacción de México con otras economías, principalmente la de EE.UU.<sup>445</sup>

No obstante, para los fines de esta investigación, se retomaron algunos aspectos destacados a considerar, pues tuvieron una influencia cardinal para DINA. El primero de ellos, fue la propia racionalización de la industria automotriz, pues como ya lo observamos, al menos para el caso de las empresas paraestatales, ésta política se convirtió en acción. El segundo de los puntos a considerar, fue la promoción de un sistema de transporte masivo por encima del de uso particular (automóviles). En ese sentido, se planteó “fomentar el desarrollo tecnológico y la producción de unidades de interés social y de aquellas destinadas al transporte colectivo de personas y al de mercancías”, por ser más acorde a las necesidades del país. En esa lógica, otra de las innovaciones fue la reestructuración de la política fiscal aplicada a este sector, para “eliminar subsidios innecesarios e injustificados socialmente”. Finalmente se inserta, por vez primera, la preocupación medioambiental, causada por los combustibles utilizados en los vehículos y, más relevante para nuestra investigación, se busca una planeación concertada de la producción, con el objetivo de disminuir las pérdidas por stocks excesivos.<sup>446</sup>

---

<sup>445</sup> Julio Scherer García, “El plan de racionalización de la industria automotriz cambiado: lo rechazaban las armadoras”, en *Revista Proceso* [en línea], sábado 11 de agosto de 1984, s/p, disponible en proceso.com.mx, <https://www.proceso.com.mx/139238/el-plan-de-racionalizacion-de-la-industria-automotriz-cambiado-lo-rechazaban-las-armadoras>, consultado el 28 de septiembre de 2018.

<sup>446</sup> *Decreto para la racionalización de la Industria Automotriz*, en *Diario Oficial de la Federación (DOF)*, 15 de septiembre de 1983, pp. 1 y 2.

De los elementos novedosos citados en el párrafo anterior, dos de ellos tuvieron una repercusión directa en DINA. El primero de ellos, fue el citado fomento de las unidades destinadas al fomento masivo de personas y mercancías, pues era en el segmento que la paraestatal participaba, y en el que tenía una presencia prominente en el mercado. El segundo, fue la producción concertada, pues mediante esta política, la empresa, en conjunto con el Gobierno y la iniciativa privada, diseñó su producción y venta de unidades, bajo el mandato de Becker Arreola.

Fueron cuatro los casos más paradigmáticos en ese aspecto. El primero de ellos, fue una venta concertada de 1,112 autobuses foráneos por parte de DINA AITOBUSES (DASA) a cincuenta líneas transportistas en la República Mexicana. El segundo, fue igualmente, una venta de este tipo, pero ahora para el caso de tractocamiones, con una cantidad de 1,000 unidades, para 1985, realizadas por DINA CAMIONES (DICASA). En otro lote de ventas, ésta misma empresa concertó la producción de camiones interurbanos a distintas ciudades. Situación similar pasó en MASA, recién incorporada al Grupo Dina,

Debemos de hacer notar, según lo explicado anteriormente, que el nuevo decreto tuvo efectos reales en DINA y bajo su mandato se dieron éstas transacciones comerciales. Además, el apoyo mencionado en el decreto al transporte masivo fue, en efecto, un hecho que la empresa supo aprovechar. Bajo el mandato del decreto, la empresa y en general las instituciones gubernamentales que participaron en las transacciones, se fundamentaron en el derecho de los mexicanos al libre tránsito por el país. El resumen de la justificación en esta operación de venta de autobuses, y el apego al decreto, se enuncia enseguida:

Son casi 50 las líneas de autobuses beneficiadas con los 1,112 nuevos autobuses que harán factible realizar 10 millones de viajes-pasajeros anuales, lo que resulta de suma importancia toda vez que el 96% de los viajantes por tierra se desplazan a través del territorio nacional en este tipo de autobuses. Cumplimiento de la responsabilidad gubernamental del derecho de los mexicanos a desplazarse libremente por el país en condiciones seguras y con la suficiente oferta de vehículos.<sup>447</sup>

Esa simple operación, representó un nuevo aliento tanto para DINA, como para los transportistas de pasajeros, pues con esa venta, se dio un incremento en la flota vehicular

---

<sup>447</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 90, exp. 3, *Informe sobre la producción automovilística de DINA*, s/l, s/f, s/p.

del 6%. Según el documento, sin especificar las fechas, fueron necesarias más de veinte reuniones, equivalentes a alrededor de 150 horas de trabajo, y se prolongaron por más de seis meses. El convenio fue promovido por la SCT, el director general de Diesel Nacional, Guillermo Becker, y los concesionarios del servicio, agrupados en la Cámara Nacional de Comunicaciones y Transportes, dirigida por Isidoro Rodríguez. Este convenio representó el inicio del *Programa de Desarrollo del Autotransporte Federal 1984-1988*.<sup>448</sup>

La transacción se cifró en 20,000 millones de pesos. En plena crisis económica, la fórmula utilizada fue eliminar el subsidio gubernamental y cambiarlo por un incremento a las tarifas, dentro del cual se condicionó un porcentaje para cubrir la mitad del valor de las nuevas unidades. Aunque en un principio, el desembolso quedó a cargo completamente de las líneas de transporte, poco a poco se le fueron reponiendo los 10,000 millones de pesos a cuenta de los usuarios. Dentro de esas negociaciones, también se concertó la venta de un lote de 100 camiones a República Dominicana.<sup>449</sup>

En línea con el apoyo al transporte masivo de personas y el fomento a la industria automotriz, DICASA dio a conocer una operación de venta de 2,500 camiones urbanos para el transporte de personas en el Distrito Federal y “24 de las más populosas ciudades del interior”. En este marco de producción concertada, ese mismo año de 1984, a MASA le correspondió dotar al D. F. de 758 unidades nuevas para su sistema de transporte. De ellas, 600 estaban destinadas para la famosa “Ruta 100”, y 158 eran trolebuses modelo S-500 T, destinados a Servicio de Transportes Eléctricos del Distrito Federal.<sup>450</sup>

Según este informe, los 600 camiones fueron rediseñados en la propia empresa, se les dotó de un motor de 210 HP (seguramente Cummins), pero turbocargado, para mayor control de emisiones y ruido, además de un reforzamiento general de toda la estructura. Por otro lado, el segundo lote de 100 trolebuses, también se le incorporó un moderno sistema de arranque y frenado denominado G.T.O., que lo ponía a la vanguardia mundial. En ese

---

<sup>448</sup> *Ibid.*, s/p.

<sup>449</sup> *Ibid.*, s/p.

<sup>450</sup> *Ibid.*, s/p.

contrato, MASA consiguió la reconstrucción de 37 autobuses y el remozamiento de 300 unidades más.<sup>451</sup>

Además, logró colocar otros 30 trolebuses para el servicio de transporte de Guadalajara, Jalisco, y una pequeña producción de 70 autobuses integrales interurbanos. Lo importante de esta operación, fue que con ella MASA consolidó sus ventas por valor de 12,793 millones de pesos, de los cuales, 6,800 se canalizaron a sus 600 proveedores, en apoyo de la industria horizontal. Con ello, la empresa alcanzó el equilibrio financiero y en un solo año, superó con una producción de 838 unidades, la producción acumulada de los años 1978-1983, que sólo fue de 674 vehículos.<sup>452</sup>

El último de los acuerdos, fue para la venta de 1,000 tractocamiones, y se negoció con la Cámara Nacional de Transportes y Comunicaciones, bajo la misma fórmula que los autobuses. Las negociaciones se cerraron en febrero de 1985.<sup>453</sup> Por supuesto, todo este apoyo a la producción concertada, tuvo un impacto positivo en la industria horizontal (o de autopartes), abastecedora de DINA, pues los vehículos de las empresas del Grupo, tenían un 80% de integración nacional. No está de más mencionar que, por la reestructuración de DINA y el complejo automotor paraestatal, en 1984 se dejaron de producir los vehículos ligeros y comerciales.

Justamente para aquel movido año de 1984, se puso en marcha un nuevo proyecto de actualización tecnológica para el conjunto de las empresas del Grupo Dina. Nuevamente, y al igual que al inicio del proyecto, se lanzó una convocatoria para elegir un tecnólogo extranjero (estadounidense o europeo), que pudiera aportar la asistencia que la empresa requería. Los principales interesados fueron tres: los estadounidenses Ford y General Motors Company (GMC), y el gigante alemán Daimler Benz.<sup>454</sup>

Aunque en 1984 se dio a conocer el proyecto, desde 1983, el peor año de la crisis, ya se había delineado. Debido a la fuerza con la que la crisis económica golpeó a DINA, en

---

<sup>451</sup> *Ibid.*, s/p.

<sup>452</sup> *Ibid.*, s/p.

<sup>453</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 90, exp. 3, *Acuerdo con el C. Lic. Francisco Labastida Ochoa, Secretario de Energía, Minas e Industria Paraestatal el día martes 19 de febrero de 1985, a las 13:30 hrs.*, México, D. F., 19 de febrero de 1985, s/p.

<sup>454</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 90, exp. 3, *Informe sobre la producción automovilística de DINA*, s/l, s/f, s/p.

la sesión ordinaria del Consejo de Administración, con fecha del 20 de septiembre de 1983, se analizó el futuro inmediato y a mediano plazo del Grupo en su conjunto, pues ese año la empresa se vio forzada a suspender operaciones. Las opciones fueron tajantes: 1) cerrar; 2) vender; 3) coinvertir; 4) redocumentar la deuda. Las dos primeras, fueron descartadas –al menos momentáneamente–, a causa del compromiso que el Gobierno Federal hizo en el decreto, en cuanto al fomento y apoyo al transporte masivo. No obstante, las dos restantes, fueron las elegidas para la “otra” reestructuración en marcha.<sup>455</sup> Así pues, los principales acuerdos a los que se llegaron en esa dirección, fueron:

- 1) Asociar algunas de las empresas del Grupo Dina con un tecnólogo extranjero, vendiéndole hasta un máximo del 40% de las acciones correspondientes, garantizando una adecuada actualización tecnológica y la exportación permanente de un porcentaje de la producción. Lo anterior sería en principio, en los campos de camiones, autobuses foráneos y urbanos, y plásticos.
- 2) Capitalizar los flujos negativos que resulten de la operación de las empresas en los próximos cuatro años.

Bajo esas condiciones, en 1984 la ganadora de la licitación fue GMC.<sup>456</sup> En consecuencia, fue firmada una carta de intención para la asociación de ambas empresas, el 29 de noviembre de 1984. Los principales objetivos eran: 1) fabricar en México, tanto para el mercado nacional como para el de exportación, toda la gama de vehículos y motores diesel para el transporte masivo de carga y pasaje; a) toda la gama de vehículos que especificara GMC; b) motores diesel de 8 cilindros en “V”, CON 6.2 y 8.2 lts y rangos de potencia de 130 a 230 HP; 2) acceso a toda la información técnica propiedad de, o controlada por GMC, sus filiales y/o subsidiarias; 3) comercialización en los mercados internacionales por parte de GMC, un promedio de 53,000 vehículos anuales a partir de 1985; y, finalmente –y quizá más importante–, la participación de GMC con el 40% de la

---

<sup>455</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 90, exp. 8, *Comparecencia del Director General de DINA ante la Comisión de Patrimonio y Fomento Industrial de la LIII Legislatura y ante el Congreso de la Unión*, México D. F., 20 de septiembre de 1986, p. 6; AGNM, Fondo DINA, caja 101, exp. 5, *SESIÓN ORDINARIA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN*, s/1, 20 de septiembre de 1983, s/p.

<sup>456</sup> La otra propuesta fuerte fue Mercedes-Daimler Benz, aunque ante la frustración de la alianza con DINA, en 1985, se asoció con FAMSA, de Carlos Hank González, y adquirió el 49% de sus acciones. Con ello, la empresa del mexicano recibió una inyección de capital imprescindible para la continuación de la empresa, que tenía problemas con sus acreedores desde el inicio de la crisis, principalmente con International Harvester. *Vid.* Carolina Briones, “Historia de las armadoras: Daimler”, en *ia indicador automotriz*, 1 de octubre de 2015 [en línea], <http://www.indicadorautomotriz.com.mx/camiones/historia-de-armadoras-daimler/>, consultado el 27 de septiembre de 2018.

empresa o empresas a constituirse.<sup>457</sup> El acuerdo, tenía la intención de iniciar en el corto plazo los trabajos de organización, con el fin de comenzar los programas de producción el 1 de noviembre de 1985, y comercializar internacionalmente en 1986.

Por supuesto, la intención de asociación de inmediato fue cuestionada y causó preocupación tanto en el Sindicato, como en el Congreso de la Unión. La inquietud se convirtió en conflicto y fue ampliamente cubierto por la prensa, sobre todo cuando el Director General fue citado a comparecer, en marzo de 1986, los problemas que aquejaban a la empresa, principalmente las pérdidas acumuladas por 118,000 millones de pesos y la asociación con GMC.

Para cuando se dio la comparecencia, el 20 de marzo de 1986, Juan Guillermo Becker ya no era director de DINA. El 14 de enero de ese año, dejó la dirección de la automotriz y el mismo día fue designado con el mismo cargo, pero en la también paraestatal Sidermex, en sustitución de Miguel Alessio Robles. De inmediato, su lugar fue ocupado por el ingeniero electricista egresado del IPN, José Humberto Mosconi Castillo.<sup>458</sup>

La elección de este personaje, por supuesto, no fue al azar. Antes de ocupar la dirección de Diesel Nacional, fue elegido por el presidente De la Madrid, desde el inicio de su sexenio, para dirigir a SIDENA.<sup>459</sup>

En ese puesto, fue señalado por medios como la *Revista Proceso*, de promover la conversión de SIDENA en una simple maquiladora, al servicio de la estadounidense John Deere, y dejar así, el mercado de tractores agrícolas en manos de dos transnacionales: Ford y John Deere. En el mismo reportaje, se critica el convenio –recién firmado, en Los Pinos, y con la presencia de Miguel de la Madrid–, entre DINA y GMC. Al respecto, la nota

---

<sup>457</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 87, exp. 33, *Carta de intención Diesel Nacional-General Motors Corp.*, México D. F., 29 de noviembre de 1984, *Passim*.

<sup>458</sup> Revista Proceso, “Cerrar, antieconómico; hay que reorganizar todo”, en *Revista Proceso* [en línea], sábado 8 de febrero de 1986, s/p, en proceso.com.mx, <https://www.proceso.com.mx/142957/cerrar-antieconomico-hay-que-reorganizar-todo>, consultado el 28 de septiembre de 2018.

En un blog dedicado a los autobuses en México, se corrobora la información aunque sin citar la fuente de ésta. Vid. José Ramírez Lozano, “DINA (2ª. Parte)”, en *Retro Buses*, <http://retrobuses.blogspot.com/2010/07/dina-2a-parte.html>, consultado el 28 de septiembre de 2018.

<sup>459</sup> Revista Proceso, “Cabriolas, enroques y debuts en la segunda división del equipo gobernante” en *Revista Proceso* [en línea], sábado 4 de diciembre de 1982, s/p, en proceso.com.mx, <https://www.proceso.com.mx/134867/cabriolas-enroques-y-debuts-en-la-segunda-division-del-equipo-gobernante>, consultado el 28 de septiembre de 2018.

denunciaba: “La asociación de la paraestatal mexicana [DINA] con la empresa privada más grande del mundo [GMC], convierte al país en una gran maquiladora dependiente del exterior”.<sup>460</sup>

Cuando se busca información sobre Mosconi, aparecen buena cantidad de reportajes, en los cuales, siempre está asociado a las reestructuraciones, desincorporaciones, y ventas de algunas de las más importantes empresas públicas mexicanas. Entre ellas destacan los Ferrocarriles Nacionales de México, la Compañía Minera Cananea y, por supuesto, Diesel Nacional. Con ello, puede advertirse el desenlace de su administración al frente de la automotriz, en un proceso vertiginoso.<sup>461</sup>

Para la fecha en que se llevó a cabo la comparecencia del nuevo Director de DINA, el panorama ya era visiblemente desolador. Poco antes de su encuentro con los miembros del Congreso, en enero de 1986, la planta de Renault en Ciudad Sahagún cerró, aunque por la intervención de Guillermo Rosell de la Lama, gobernador del estado de Hidalgo, la decisión fue pospuesta, aunque no por mucho. En una maniobra peculiar, Renault no aceptó las propuestas de Rosell, concernientes a la creación de microempresas creadas a partir de créditos concedidos por NAFINSA, para abastecer la industria metalmecánica, con la asistencia de Renault. Su reacción fue reabrir la planta, recortar 1,200 empleados y bajar el sueldo de los restantes 653 elementos al 70% de su salario normal, además de suspender prácticamente las labores. La medida duró poco, pues finalmente, el 21 de agosto de ese año la planta cerró definitivamente, y con enorme prisa, al día siguiente liquidó a la

---

<sup>460</sup> Julio Scherer García, “La producción de tractores a dos trasnacionales (*sic.*)”, en *Revista Proceso* [en línea], sábado 4 de diciembre de 1982, s/p., disponible en [proceso.com.mx](https://www.proceso.com.mx), <https://www.proceso.com.mx/134867/cabriolas-enroques-y-debuts-en-la-segunda-division-del-equipogobernante>, consultado el 28 de septiembre de 2018.

<sup>461</sup> Son diversas notas en las que aparece Mosconi como Director General de Ferrocarriles Nacionales, o Apoderado Legal de la Compañía Minera de Cananea, y en las cuales, trabajadores o sindicatos, le señalan como uno de los principales artífices de éstas políticas. Uno de los medios que más documentó sus acciones fue la *Revista Proceso*; basta con entrar a su página de internet y teclear el nombre de Humberto Mosconi para ver su trayectoria en los procesos de privatización de éstas empresas. Además, sin especificar años, algunas páginas muestran su carrera posterior a la privatizaciones, en las que destaca una carrera totalmente empresarial. Resalta su participación como Director Independiente de las compañías Grupo Minsa S. A. B de C. V. (Principal compañía de Consorcio G, grupo jalisciense que adquirió DINA en su proceso de privatización); Director de Librerías Gandhi S. A. de C. V.; y también de Grupo Itisa, S. A. de C. V. La referencia que contiene dicha información es Zonebourse, “Les Barons de la Bourse” [en línea], s/f, Zonebourse.com, <https://www.zonebourse.com/barons-bourse/Humberto-Mosconi-Castillo-09Z9CS-E/biographie/>, consultado el 28 de septiembre de 2018.

mayoría de los trabajadores, nuevamente sin avisar al Gobernador, ni a la Secretaría del Trabajo, como lo dictaminaban las leyes mexicanas.<sup>462</sup>

Entretanto, en la comparecencia, Mosconi fue cuestionado por los resultados de 1980 a 1984, así como por la asociación con GMC. Esta fue promovida por el diputado Jorge Alcocer, del Partido Socialista Unificado de México (PSUM). Además de los malos resultados, lo que más preocupaba al congresista, y a los trabajadores de DINA, por quienes intercedió, era la asociación con GMC, por la compra del 40% de las acciones. Este hecho inquietaba por la afectación en la participación estatal de la empresa. Para los trabajadores, había una gran preocupación porque General Motors pretendía eliminar el contrato colectivo, en cuatro de sus cláusulas. Aunado a esto, se perfilaba una reestructuración productiva para eficientar el manejo de recursos e instalaciones de la empresa, no muy atractiva para los trabajadores de Sahagún.<sup>463</sup>

La respuesta de Mosconi fue que no se estaba negociando el control de las empresas, ni la transferencia de ese sector estratégico del país a empresas del exterior. Simplemente se buscaba capital, además de una actualización tecnológica inaplazable, sobre todo en motores. Este movimiento daría la oportunidad de actualizar precios y ampliar los niveles de exportación. Con intención de tranquilizar a sus interlocutores, informó que las negociaciones con GMC aún no concluían y, por lo tanto, no había un compromiso definitivo con la transnacional.<sup>464</sup>

Mientras se llevaban a cabo las negociaciones con GMC, para la actualización tecnológica de DICASA, DASA también estaba en búsqueda de un nuevo tecnólogo, pues los autobuses basados en el modelo Flxible tenían más de dos décadas en el mercado y para la época comenzaban a ser obsoletos. En esta nueva aventura, recurrieron a un socio

---

<sup>462</sup> Julio Scherer García, “El cierre de la Renault, ejemplo de la autonomía con que operan las transnacionales”, en *Revista Proceso* [en línea], sábado 30 de agosto de 1986, s/p, disponible en [proceso.com.mx](https://www.proceso.com.mx/144349/el-cierre-de-la-renault-ejemplo-de-la-autonomia-con-que-operan-las-trasnacionales), <https://www.proceso.com.mx/144349/el-cierre-de-la-renault-ejemplo-de-la-autonomia-con-que-operan-las-trasnacionales>, consultado el 28 de septiembre de 2018.

<sup>463</sup> Humberto Ortiz M., “Debe Explicar Humberto Mosconi el Conflicto Dina-GM”, en *Ultimas Noticias*, viernes 7 de marzo de 1986, p. 3; Saúl Vázquez G., “Dina tendrá que Explicar a Diputados las Pérdidas por más de 188 mil mdp”, en *El Financiero*, miércoles 19 de marzo de 1986, p. 18.

<sup>464</sup> Ovociones, “Hunden a Diesel grandes deficiencias: H. Mosconi”, en *Ovociones*, viernes 21 de marzo de 1986, p. 2-A; Ángel Trejo, “Había urgencia de Rescatar a Diesel Nacional de la Quiebra, Afirma Humberto Mosconi Castillo”, en *El Sol de México*, viernes 21 de marzo de 1986, p. 1; Ignacio Sachman Torres, “Crítica Situación en Dina, Financiera y Técnicamente”, en *El Nacional*, viernes 21 de marzo de 1986, 1ª. secc., p. 2.

de origen europeo, con amplia trayectoria: la marca belga Eagle. Hubieron dos modelos elegidos para las pruebas técnicas: el Eagle 9001 y un prototipo, al parecer desarrollado por Eagle y la marca alemana de autobuses Neoplan. Éstas comenzaron en 1985 por las carreteras mexicanas, y finalmente, después de dos años, en 1987 se presentó al mercado el nuevo modelo *Avante*, basado en el diseño del modelo Eagle 15.<sup>465</sup>

Este modelo fue pensado para sustituir al célebre Dina Olímpico, que finalmente salió del mercado en 1988. Sin tener la información precisa, algunas páginas, artículos y blogs en línea, e incluso la página oficial de la empresa, en la parte dedicada a su historia, parecen sugerir que en ese periodo, también fue presentado el modelo *Dorado*, cuando DINA todavía era una empresa pública.<sup>466</sup>

A la par de las nuevas asociaciones tecnológicas, entre 1984 y 1985 fueron incorporadas a DINA las empresas, Maquiladora Automotriz Nacional y Moto Diesel Mexicana (MDM). Con estas medidas, la empresa atendía cabalmente el proceso de “reconversión industrial”, impuesto desde el Gobierno Federal, encaminado a “mejorar la eficiencia”.<sup>467</sup>

Lo cierto es que todo apuntaba en dirección a la desincorporación de DINA. Desde los señalamientos en el proceso de asociación con GMC, los indicios eran cada vez más claros. Al parecer, la presión efectuada sobre DINA y sus directivos respecto de esta negociación, surtió efecto, pero solo para el caso de GMC. El único rubro en el que prosperó la asociación de ambas empresas fue en MDM. En esta empresa, GMC adquirió el

---

<sup>465</sup> AGNM, Fondo Dina, caja 311, exp. 29, *Observaciones al Eagle 9001 de pasajeros*, México D. F., 1985; AGNM, Fondo Dina, caja 314, exp. 50, *Programa de pruebas autobuses prototipo Eagle-Neoplan*, México D. F., 1985; AGNM, Fondo Dina, caja 90, exp. 45, *Lanzamiento del modelo Avante*, México D. F., 1987; Dina Camiones Blog, <https://dinacamiones.wordpress.com/2011/03/03/dina-en-la-historia-por-los-caminos-de-mexico/>, consultado el 5 de octubre de 2018.

<sup>466</sup> DINA, <https://dinacamiones.wordpress.com/2011/03/03/dina-en-la-historia-por-los-caminos-de-mexico/>, consultado el 5 de octubre de 2018; Ponce, *op. cit.*, s/p.

<sup>467</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 89, exp. 30, *Diesel Nacional, S.A.*, México D. F., abril de 1986, p. 8; Smith, *op. cit.*, p. 141. La administración de MDM fue transferida a DINA, a partir de diciembre de 1984, mediante la celebración de un convenio entre Fideicomiso Somex (Fisomex) y DINA. AGNM, Fondo DINA, caja 103, exp. 9, *Convenio de prestación de servicios entre DINA y MAN*, México D. F., s/f.

40% de las acciones, y mediante esa transacción, MDM tuvo acceso a la tecnología en motores diesel desarrollados por GMC, bajo su filial Detroit Diesel Allison (DDA).<sup>468</sup>

Para 1987, el proyecto de modernización tecnológica en DICASA continuó, pero con otros tecnólogos. Ésta vez, los elegidos fueron *Navistar International*, nueva marca comercial de International Harvester, con más del 50% del mercado en EE.UU.; y Chrysler. Aunque se formalizó en 1987, el acuerdo se comenzó a negociar desde 1986. La aportación sería principalmente en equipo, tecnología, capital, experiencia técnico-administrativa y en ayuda para la comercialización en el exterior.<sup>469</sup>

Esta asociación fue el pretexto perfecto para comenzar con la desincorporación del Grupo DINA. El eje fue la reducción del Grupo, para ello, se plantearon dos caminos: el primero, el cierre, o venta de algunas empresas; el segundo, la consolidación y modernización de otras. Dentro del primer conjunto, la participación de DINA en la empresa DIKONA desapareció. La parte que tenía de acciones fue vendida a NAFINSA, entre agosto y septiembre de 1987; MAN fue liquidada y vendida (no se explicitó a quién) entre agosto y septiembre del mismo año; y SADSA, fue liquidada en el mismo periodo que MAN.<sup>470</sup> Básicamente se pretendía deshacerse de las empresas de la industria de autopartes y conservar las terminales, a excepción de MAN.

DICUMSA se vendió a su socio extranjero, Cummins, prácticamente en un cambio de activos y acciones, por deuda con la estadounidense; aún así, el Corporativo todavía tuvo que pagar cuatro millones de dólares en efectivo. La venta de la participación del Grupo en DIKONA también fue un hecho. Lo mismo pasó en el caso de DIRONA. En el caso de SADSA, esta empresa, que era de servicios, fue liquidada.

Quedaban DICASA, DASA DIMOTSA, Y PADSA, del grupo originario, todas ellas destinadas a la consolidación y modernización. De las incorporadas, MDM, fue

---

<sup>468</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 90, exp. 34, *Attached Press Release [Comunicado de Prensa Adjunto. Borrador. versión mexicana del lanzamiento de MDM]*, Detroit, MI, EE.UU., 24 de julio de 1987.

<sup>469</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 137, exp. 7, *Asociación DINA-NAVISTAR-CHRYSLER, Estrategia de motores*, México D. F., 1986; AGNM, Fondo DINA, caja 90, exp. 44, *Transcripción estenográfica. Sección de preguntas y respuestas. Versión estenográfica Desayuno-Conferencia de Prensa, "Convenio Asociación Tecnológica DINA-NAVISTAR*, México D. F., 17 de marzo de 1987, p. 2.

<sup>470</sup> AGNM, caja 90, exp. 31, *Programa de reconversión del Grupo DINA*, México D. F., 1987, s/p.

saneada por General Motors y traspasadas las acciones en poder de ésta, al Corporativo de Sahagún. MASA se proyectaba fusionar con DASA, aunque ésta fusión no se concretó. A MOPESA, al igual que MDM, se decidió consolidarla con base en una asociación con Massey Ferguson de Inglaterra, empresa encargada de capitalizar a Perkins para la producción de nuevos motores y transmisiones.<sup>471</sup>

Con esta reestructuración industrial y adelgazamiento del Grupo, solamente faltaba un paso para poner a la venta las empresas restantes: la reestructuración financiera. Esto se hizo en dos pasos, según la investigación del sociólogo Fernando Herrera Lima. Como un primer paso, se aplicaron tres acciones relacionadas entre sí:

- a) El Corporativo asumió la deuda que tenían las empresas filiales con la banca nacional y extranjera;
- b) Se capitalizaron los pasivos de éstas con el Corporativo;
- c) Se eliminaron las cuentas acumuladas entre las propias empresas del Grupo<sup>472</sup>

En segundo lugar, la acción determinante que permitió al Grupo pasar directamente a la preparación para la venta de las empresas, fue la asunción de la deuda restante por parte del Gobierno Federal, en 1988. El proceso fue puntualizado por Herrera Lima en los siguientes términos:

[...] la Comisión Intersecretarial de Gasto-Financiamiento, aprobó el Convenio para el Saneamiento Financiero de Diesel Nacional, S.A. Los montos implicados en ese movimiento fueron: 472.8 millones de dólares americanos; 1.4 millones de francos franceses y 438.8 miles de millones de pesos mexicanos. En moneda nacional mexicana, el total era de 1.5 billones de pesos. Con estos movimientos, se canceló una cantidad correspondiente “*al 93.1% de la deuda total... y al 91.7% de los pasivos totales del Corporativo*”.<sup>473</sup>

El paso inmediato fue el anuncio oficial de la *Resolución* para proceder a la disolución y liquidación de la empresa Diesel Nacional, S.A., publicado en el Diario Oficial

---

<sup>471</sup> AGNM, Fondo DINA, caja 90, exp. 35, *Reconversión del Grupo DINA e Informe de Coyuntura*, s/A, mayo de 1987, pp. 7-9; AGNM, Fondo DINA, caja 137, exp. 7, *Asociación DINA-NAVISTAR-CHRYSLER, Estrategia de motores*, México D. F., 1986; AGNM, Fondo DINA, caja 90, exp. 44, *Transcripción estenográfica. Sección de preguntas y respuestas. Versión estenográfica Desayuno-Conferencia de Prensa, “Convenio Asociación Tecnológica DINA-NAVISTAR*, México D. F., 17 de marzo de 1987, p. 4.

<sup>472</sup> Fernando Herrera Lima, “Grupo Dina”, en Enrique de la Garza Toledo (coord.), *La privatización en México: consecuencias sociales y laborales*, México, Instituto de Estudios de la Revolución Democrática, 1998. (Colección Análisis y propuesta), pp. 234 y 235.

<sup>473</sup> *Ibid.*, p. 235.

de la Federación, el jueves 3 de noviembre de 1988. Los puntos interesantes de la resolución, eran el cambio de perspectiva sobre la importancia del Grupo DINA, pues dejó de ser estratégica y prioritaria; se consideró que el DINA en su conjunto, había cumplido los fines para los cuales fue creada; se afirmó que los derechos laborales afectados por la disposición serían respetados; y, finalmente, el plazo de resolución y liquidación no podía exceder los seis meses.<sup>474</sup>

La consecuencia lógica de este movimiento, fue la desaparición del Grupo DINA del Presupuesto Público para 1989.<sup>475</sup> Herrera Lima explica los pasos siguientes. Con todo dispuesto para la venta, esta se quería hacer en dos paquetes; el primero, incluía varias empresas “en un solo saco”, éstas eran DICASA, DIMOTSA, PADSА y MOPESA. El segundo, planeaba la venta de las demás entidades de manera individual.<sup>476</sup>

Sobre el primer grupo, Navistar International y Chrysler tenían derechos preferenciales de compra, por ser socias minoritarias de DICASA. Herrera Lima refiere tres intentos de venta, aparte de la renuncia del binomio Navistar-Chrysler, respecto de sus derechos preferenciales, en octubre de 1988. Una posible razón, pudo haber sido la que señaló Humberto Mosconi, pues aseguró que en su momento, querían comprar a la empresa sin contrato colectivo o sin cláusulas que les pesaran.<sup>477</sup>

Después de varias modificaciones a la propuesta original, la venta se concertó de la forma concebida, en dos paquetes, pero con diferente distribución. El primer grupo de empresas vendidas a un mismo inversor, fue integrado por DАSА, DICASA, DIMOTSA y PADSА. La convocatoria de venta para la primera de ellas, se publicó el 23 de mayo de 1989; las otras tres fueron publicadas para su venta, en conjunto, el 19 de junio del mismo

---

<sup>474</sup> *Resolución para proceder a la disolución y liquidación de la empresa Diesel Nacional*, en *Diario Oficial de la Federación (DOF)*, jueves 3 de noviembre de 1988, pp. 13 y 14.

<sup>475</sup> Leticia Campos A. y Andrés Blancas N., “Desaparece el grupo DINA del Presupuesto Público para 1989”, en *Momento Económico*, núm. 43, México, enero, 1989, pp. 19 y 22.

<sup>476</sup> Herrera, *op. cit.*, p. 243.

<sup>477</sup> Julio Scherer García, “Se mutilan contratos, se anulan derechos, desaparecen empresas”, en *Revista Proceso* [en línea], sábado 4 de marzo de 1989, s/p, en [proceso.com.mx](https://www.proceso.com.mx), <https://www.proceso.com.mx/152371/se-mutilan-contratos-se-anulan-derechos-desaparecen-empresas>, consultado el 10 de octubre de 2018.

año. Finalmente, todas fueron compradas por los empresarios tapatíos Consorcio Grupo G, propiedad de la familia Gómez Flores.<sup>478</sup>

Sobre la cantidad, Herrera aporta una cifra de \$213,096.00 (sin especificar moneda). No obstante, la Revista Proceso daba una cantidad mucho menor; 80 millones de dólares. No sabemos cuál de estas cantidades sea la correcta. Sin embargo, el detalle de la venta, fue publicado en una obra del Fondo de Cultura Económica y resumió el proceso de venta de la siguiente forma:

El 27 de octubre de 1989, se firmó el Contrato de Compra-Venta con Consorcio G, S. A. de C. V. y los CC. Armando, Rafael y Omar R. Gómez Flores y J. Luis Peña Mendez. El monto ajustado de la operación, considerando un descuento en el papel “UMS” de 0.45 dólares USA, que incluye el 94.33% de las acciones de Dina Camiones, S. A. de C. V., y el 100% de las correspondientes al resto de las empresas, ascendió a 82.4 millones de dólares USA, equivalentes a \$ 213,096 millones [de pesos] por las cuatro entidades.<sup>479</sup>

De esta manera, Diesel Nacional dejó de ser parte del aparato estatal mexicano y se convirtió en una compañía privada. De las tres empresas fundadoras, sólo Diesel Nacional quedó en manos de capital mexicano. La Constructora fue adquirida por la empresa canadiense Bombardier y Siderúrgica por la estadounidense ABC Naco National Company.

En un principio, DINA mantuvo las alianzas tecnológicas heredadas para posteriormente diversificarse y tener un cierto éxito, con base en las nuevas alianzas con Marco Polo, Scania, Navistar y principalmente Western Star, de Canadá. Tras la adquisición de Western Star por parte de Freightliner, ésta última desconoció el convenio y DINA quedó sin su principal socio tecnológico. Esto lo llevó a una larga racha de problemas financieros y laborales que obligaron a la empresa a cerrar por un tiempo, aproximadamente de 2001 a 2008, cuando reiniciaron labores, con una nueva y amplia reestructuración tanto administrativa como de infraestructura.<sup>480</sup> No está de más hacer notar que si la historia de las empresas estatales ha sido poco abordada, la de su vida después de la privatización es prácticamente nula. Esta parte de DINA está aún por escribirse.

---

<sup>478</sup> Herrera, *op. cit.*, p. 244.

<sup>479</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Desincorporación de entidades paraestatales: Información básica de los procesos del 1º de diciembre de 1988 al 31 de diciembre de 1993*, México, Secretaría de Hacienda y Crédito Público/Secretaría de la Contraloría General de la Federación/ Fondo de Cultura Económica, 1994, p. 114.

<sup>480</sup> *Visita guiada a la planta de DINA Camiones en Ciudad Sahagún. 18 de octubre de 2018.*

## Conclusiones

El análisis de la empresa automotriz mexicana Diesel Nacional, en su etapa como empresa pública, posibilitó la comprobación de algunos planteamientos de la historiografía mexicana de la época; a la vez que permitió también el cuestionamiento de algunos otros. Dentro de esta lógica, lo más importante fue el hecho de poder demostrar nuestra hipótesis, consistente en la propuesta de que DINA no fracasó simplemente por ser una empresa pública, y tener un modelo ineficiente e inoperante *per se*. Incluso, si se mira desde una perspectiva más amplia, ni siquiera se puede calificar de fracaso la existencia de la empresa, pues logró permanecer y, aunque en la actualidad es de capital privado, no desapareció, como otras entidades de origen estatal.

A lo largo de nuestra investigación, y particularmente en el segundo capítulo, centrado en la administración de Víctor Manuel Villaseñor, pudimos demostrar que con una buena administración, impulsada por directores con experiencia y capacidad, la empresa pudo salir de su complicada situación.

Las políticas seguidas por este director, basadas en estudios técnicos y de mercado bien fundamentados, aunadas al apoyo gubernamental indicado, y una correcta vinculación con las principales instituciones de educación superior para la formación de los recursos humanos de alto nivel, en lo que fue una correcta aplicación del modelo de Triple Hélice (academia-empresa-gobierno). La combinación de estos tres elementos, fueron la clave para la puesta a flote de la empresa. Incluso más allá de eso, se logró el éxito de una empresa que se había pensado, desde un principio, destinada a fracasar.

Por lo anterior, con los elementos aportados por la presente investigación, se cuestiona con bases sólidas, el paradigma neoliberal, emanado de las propuestas del Consenso de Washington. Este asevera, como bandera ideológica, que los modelos de Estados intervencionistas, dentro de los cuales las empresas estatales fueron su principal herramienta, fueron errores desde su propia concepción, hasta su desarrollo y práctica. Según esta visión, para que las empresas públicas funcionaran correctamente, debían ser puestas en manos de la iniciativa privada, pues el Estado era incapaz de administrarlas de

forma adecuada. La actuación de Villaseñor, su grupo directivo, y otros altos ejecutivos, demostraron lo contrario.

Sobre los aspectos más particulares surgidos del análisis de la empresa, son un buen número de ellos los que se enuncian y explican. Estos se dividen en dos grupos: el primero de ellos destacó por la relevancia intrínseca a Diesel Nacional; el segundo, por la relación con la historiografía del periodo, ya sea para comprobar o cuestionar sus principales paradigmas.

Un primer punto que saltó a la vista después de una continua meditación sobre la empresa, impulsado por la profundización en el tema, como un ejercicio muy personal, fue el siguiente: Es bien sabido, y quedó demostrado por diversas fuentes, textos y autores, que Diesel Nacional nació más de un capricho y del tráfico de influencias del empresario Bruno Pagliai con el presidente Miguel Alemán Valdés, escudado en la amistad con el titular del Ejecutivo.

Este ejemplo, junto con otros como el de la relación Azcárraga-Salinas, o el de Carlos Hank González, ayudaron a dar luz sobre las relaciones del poder o, mejor dicho, de los actores políticos, con el capital, representado por los empresarios. La cercanía de estos últimos con el grupo político en el poder, permitió a los empresarios un margen de maniobra demasiado amplio en la toma de decisiones, favorable siempre a sus intereses de grupo.

Asimismo, también llamó la atención los casos en que los gobernantes pro-iniciativa privada, cambiaron su rol de políticos a empresarios. Eso está muy bien ejemplificado con el propio Miguel Alemán, quien posterior a su sexenio se convirtió tanto él como su familia, en empresario –incluidos los casos mencionados en el cuerpo del trabajo, donde se habla de prestanombres en empresas que se sospechan de su propiedad–. El caso de Carlos Hank González, también es llamativo, pues de ser un político de gran poder y presencia, se convirtió en empresario de distintos ramos. Entre ellos, el más importante por el contenido de este trabajo, fue la propiedad de la empresa automotriz FAMSA, competencia directa de DINA.

En ese sentido, la carencia de estudios sólidos, formales y con una metodología adecuada, predispusieron, desde el momento de su concepción, a complicaciones funcionales de DINA en su primera administración, enmarcada dentro del convenio de asistencia tecnológica con la FIAT italiana. Sin embargo, nos parece que el modelo adoptado con la asistencia de FIAT, denominado vertical o europeo, fue, en ese momento el más adecuado y aunque en la historia el hubiera no existe, quizá pudo dar resultados potencialmente positivos. A continuación, explicamos esta hipótesis.

El modelo automotriz vertical o europeo, como se explicó en el cuerpo del texto, consistía en la fabricación por parte de la empresa automotriz, de todos los componentes incorporados en sus vehículos. Para el momento, fue la mejor decisión, pues como demostramos en el capítulo 2 –e incluso en los subsecuentes–, aún después del fracaso de la alianza con la automotriz italiana, la industria auxiliar, de autopartes u horizontal, tipo estadounidense, existente en México, y encargada de la fabricación y abastecimiento de autopartes a las empresas de la industria terminal, no estaba desarrollada completamente. Carecía también de calidad en sus productos, solidez financiera y cumplimiento en los plazos de entrega.

Es por ello que el modelo europeo, concebido para ser autosuficiente, ofrecía ventajas inmejorables sobre el modelo horizontal/estadounidense. Como ya se explicó, el problema fue que no se hicieron los estudios técnicos adecuados; ni tampoco se seleccionaron, diseñaron o probaron los camiones diesel adecuados a las características mexicanas.

Ese error fue crucial, a nuestro parecer, para el adecuado funcionamiento de la empresa y sus productos. En ese sentido, la reflexión propuesta, a juicio del autor es que no se actuó mal en el modelo de asociación, sino en la profundidad y amplitud del modelo.

De lo contrario, si se hubiese querido adoptar el modelo horizontal –finalmente elegido–, la lógica dictaba que el Gobierno Mexicano debía iniciar por desarrollar una industria de autopartes, antes que una empresa terminal. De esta manera, el proyecto se iniciaría desde las bases y, desarrolladas éstas, podría establecerse la empresa terminal. Con

este proceso se eliminaría la dependencia que siempre existió con el exterior, y sin mayor problema la integración nacional estaría en los niveles más altos

Sin embargo, la realidad demostró que al final se adoptó el modelo horizontal más por necesidad que por convicción, y más por improvisación que por proyección. En esa línea, la propuesta es que DINA, y el Gobierno Federal, en su carácter de creador y administrador de ésta, no adoptaron correctamente ni uno ni otro modelo y, por lo tanto, las ventajas de cada uno, se convirtieron en perjuicios para la empresa. DINA, podría decirse, tuvo un modelo híbrido de los dos sistemas, y en ninguno consolidó lo mejor de cada uno.

En el marco del sistema capitalista adoptado en México, se olvidó la máxima de éste, estrechamente ligado con las ideas de Adam Smith: los recursos humanos son el factor más importante de cualquier nación. Una idea que también impera en la administración empresarial. De los cuatro recursos con que cuenta una empresa, a saber, materiales, financieros, tecnológicos y humanos, son éstos últimos los más importantes, pues son los que actúan sobre los demás para producir.

En DINA, este proceso fue variable, pues mientras en algunos casos se impulsó el desarrollo y formación de estos recursos, lo cual fructificó en el diseño del camión D-501 y algunos modelos más; en otros fue prácticamente abandonado y se pensó que, por el hecho de tener la maquinaria, ésta traería por sí misma la independencia tecnológica; craso error.

En cuanto a las capacidades de producción, investigación e innovación, relacionados directamente con el aspecto tecnológico, pudo observarse cómo, bajo la dirección de los grupos de directivos-políticos mexicanos (pues anteriormente las decisiones de facto las tomaban los italianos), las alianzas tecnológicas se diversificaron y se inició un verdadero proyecto de mexicanización de la industria automotriz en su conjunto, no sólo para DINA.

Aunque de forma intermitente, DINA tuvo proyectos de desarrollo de nuevos recursos humanos, de alto nivel, en los cuales realizó importantes inversiones. Por diversos factores, la empresa no pudo, en muchas ocasiones, retenerlos. Sin embargo, fue otra de las aportaciones que la paraestatal hizo a la industria automotriz nacional, pues al salir de

Diesel Nacional, estos ingenieros y técnicos eran rápidamente absorbidos por otras marcas automotrices.

La innovación y desarrollo se dieron con el diseño del camión propio, de tipo mediano, modelo DINA 501. Fue un paso importante para la empresa y para la industria automotriz nacional, pues fue la primera vez que se diseñó un camión netamente desarrollado por ingenieros mexicanos, destinado específicamente para cubrir las necesidades del mercado mexicano, sus carreteras y sus operadores. No está de más destacar el hecho de que este logro fue posible gracias a la implementación del modelo de Triple Hélice, basado en la colaboración de empresa-gobierno-academia.

Lo más importante es que fuera de los halagos de tintes nacionalistas que se pudieran hacer, el camión se ganó su fama al mostrar superioridad frente a otras marcas, en razón de haber sido diseñado específicamente para el desempeño en las carreteras nacionales.

También desde el aspecto tecnológico, es destacable el lugar de DINA como la principal impulsora del uso de los motores y combustible diesel, en México y en buena parte, incluso del hemisferio, pues como se destacó en el estudio de PEMEX, solamente algunos países en Europa y en algunas partes de los Estados Unidos, se utilizaban este tipo de vehículos.

Es destacable la forma en que DINA, a través de sus directivos, y de su propia presencia, influyó de manera decisiva en la industria automotriz nacional, al presionar por una legislación automotriz que la pusiera en posición de competir con las grandes marcas extranjeras. Con esa presión, DINA impulsó el establecimiento de empresas automotrices en el país, vitales hoy en día en la economía nacional.

Este punto deriva directamente del título de esta investigación y es de gran importancia. Al momento de creación de Diesel Nacional, existían ciertas regulaciones para la pequeña industria automotriz que estaba en una fase aún en desarrollo, más no una legislación específica y robusta. Con la aparición de DINA y posteriormente de otras empresas hermanas, la automotriz de Sahagún no fue solamente objeto de las regulaciones de su industria, sino que se convirtió en directriz, parámetro, y en algunos casos, como el

control de precios en el mercado de vehículos, reguladora de la primera y subsecuentes legislaciones automotrices.

Pasó a convertirse de sujeto pasivo a activo de la legislación automotriz mexicana y con ello, su influencia determinó, durante los años en que fue empresa del Estado, las bases y conformación de la industria automotriz que hasta la actualidad permanece.

Dentro de esa lógica, al ser una empresa del Gobierno, fue utilizada por éste último para intervenir en el mercado automotriz según sus fines, ya fuese para estabilizar los precios, marcar las pautas de integración nacional, o ser la base de cálculo de los diversos decretos automotrices.

A través de su gerencia de mexicanización y su política de pago al contado a las empresas de la industria auxiliar mexicana, DINA se convirtió en la principal impulsora de las empresas pertenecientes a ese sector de la industria automotriz nacional.

Pese a los aciertos de Villaseñor, no puede pasar desapercibido el hecho de que, aunque la asistencia tecnológica se diversificó, la dependencia tecnológica no tuvo ningún retroceso, y por el contrario, se amplió. Sobre todo, hacía un socio del que en un principio se trató de prescindir: Estados Unidos.

El ejemplo más claro es el propio camión DINA 501. A pesar de haber sido enteramente diseñado por ingenieros mexicanos, los componentes casi en su totalidad, fueron de diseño y procedencia extranjera, o mejor dicho, estadounidense. Para nada se demerita la gran labor del padre de la criatura, el ingeniero Jacobo Olegnowicz y su grupo de ingenieros. Sin embargo, no se puede obviar el hecho de que en su viaje a Detroit, Michigan, los elementos mecánicos que Olegnowicz seleccionó para incorporar a su diseño, fueron todos diseñados y producidos por diversas marcas estadounidenses.

En otro sentido, este punto representa una relación directa con el título y objetivo de la tesis, la influencia de DINA en la transferencia tecnológica. Prácticamente todas las marcas y componentes de los conjuntos mecánicos seleccionados por Olegnowicz, destinados al camión diseñado por él, ingresaron o se consolidaron en el país a partir de su obra. Hasta la fecha, los camiones de la empresa, y de algunas de la competencia,

productoras de vehículos de carga o pasaje, siguen utilizando casi en su totalidad las mismas marcas elegidas por el padre del 501, por lo que su legado y el de DINA como impulsora de este proyecto, siguen vigentes.

Otro aspecto interesante, fue que ese proceso de apoyo a diseños propios, no tuvo continuidad y mucho menos se profundizó. Si bien se emprendió y consolidó un ambicioso proyecto de mexicanización en el sector automotriz, la tecnología seguía siendo extranjera. Únicamente se compraron las patentes, diseños y derechos de fabricación en México, pero en el fondo, no se promovió una industria verdaderamente nacional, capaz de producir maquinaria, partes automotrices y vehículos completamente mexicanos.

Las empresas del ramo, tanto públicas como privadas, únicamente se encargaron de producir tecnología extranjera, sin departamentos verdaderamente funcionales de diseño, innovación y desarrollo propios, cómo sí los tenían las empresas multinacionales poseedoras y vendedoras de tecnología. Dentro de esa lógica, podría decirse que DINA no tomó el lugar que le correspondía, en el entendido de que son las empresas las poseedoras y productoras de tecnología, y siguiendo el esquema dependentista del centro y la periferia, solamente se limitó a reproducir tecnología extranjera, sin una producción original, a excepción de contadas excepciones.

Para finalizar, hay tres elementos que quisiéramos resaltar, debido a la trascendencia que tuvieron. El primero de ellos, es una idea surgida de los propios análisis de la empresa, pero retomada por el autor, por su gran valor explicativo. Esta se refiere a la utilización de DINA por parte del Estado mexicano, como un canal de transferencia de subsidios y recursos al sector de los transportes.

El segundo elemento de peso, y que influyó en gran manera para los problemas de la empresa, fue el sindicalismo y las obligaciones laborales y sociales exageradas, cargadas a la empresa, que superaban e iban más allá de lo que cualquier otra empresa privada, del ramo, ofrecía a sus trabajadores. Esta es una razón de peso, reconocida por los propios trabajadores, como uno de los elementos causantes de las dificultades de DINA.

Por otra parte, también surgieron conclusiones enmarcadas dentro del contexto de la historiografía del periodo. Como primer punto, quedó demostrado un fenómeno bastante

frecuente en la administración pública del siglo XX, sobre todo en la dirección de las empresas estatales: la designación de personajes con actividad política en la alta dirección de las empresas propiedad del Estado. En el caso de DINA, Víctor Manuel Villaseñor fue un personaje de cepa netamente política, y al aceptar la designación como director de DINA, invitó a compañeros de perfil político a integrar los cuadros directivos. También lo fueron Jesús Reyes Heróles, Gonzalo Martínez Corbalá y en menor medida Emilio Krieger Vázquez y Francisco Javier Alejo López.

También se corroboró el margen de maniobra otorgado por el Presidente de la República a los directivos-políticos, y la fragilidad de ese modelo. De la misma forma, pudo comprobarse que el apoyo presidencial, fue sólo un aliciente al momento de enfrentarse a los controles y criterios normativos de las instituciones estatales, pero, sobre todo, de los agentes del Estado controladores de éstas últimas. Con ello, se ejemplificó la tesis de Bourdieu en la que se ve al Estado como un campo de poder en el que se encuentran diversos actores y los intereses que representan, con lo que se cuestiona la idea demasiado generalizada y simplista de poner un amplio énfasis en el presidencialismo mexicano. Además, la propuesta de Bourdieu fue aterrizada al caso mexicano mediante la figura del caciquismo, elemento inmanente de la política nacional.

Este caciquismo se pudo observar en los casos de Raúl Salinas Lozano, en su carácter de secretario de Industria y Comercio, quien mientras pudo, utilizó todo su poder e influencia para llevar a DINA contra las cuerdas y atender a su grupo de poder y sus demandas: los empresarios automotrices privados. Dentro de este grupo, se encuentra el otro ejemplo de caciquismo: Gastón Azcárraga. Este personaje, desde la trinchera privada y empresarial, se encargó de encausar su poderío económico y de cabildeo, hacia el diseño de políticas automotrices acordes a sus intereses. Estos, por supuesto, en la mayoría de las ocasiones, fueron totalmente opuestos a los intereses de DINA y las empresas automotrices propiedad del Estado.

También, es llamativo el análisis del mercado interno nacional. Mientras en la historiografía económica del periodo, la idea de este elemento como motor incuestionable del crecimiento nacional es el paradigma dominante, las fuentes y análisis de mercado elaboradas por DINA y otras instituciones e individuos, demuestran lo contrario. Más bien

se exhibe la existencia de algunos mercados regionales de gran fuerza, encabezados por la Ciudad de México y atomizados principalmente en el centro-occidente del país, con algunas excepciones en el norte.

Lo anterior ayuda a entender el exiguo desarrollo de la industria automotriz nacional y la poca viabilidad en el proyecto de mexicanización, pues la falta de una demanda robusta en el mercado automotriz, obligaba a las empresas instaladas en México a producir poco y, en consecuencia, con elevados costos de producción. Lo anterior provocó que fuera más barato importar las unidades totalmente fabricadas, o en su defecto, desarmadas para únicamente ser ensambladas en México.

En ese sentido, cabe retomar la idea presentada líneas atrás, y consistente en que a diferencia de Estados Unidos –país con el que se hicieron la mayoría de los acuerdos–, México no contó con una industria auxiliar robusta y desarrollada, principalmente de motores y conjuntos mecánicos, que le permitiera lograr una mayor independencia y mexicanización de DINA, y de su industria automotriz en general.

Otro resultado de la investigación, fueron los claroscuros de los actores estatales y la élite política. Personajes que tienen una imagen consolidada como Antonio Ortiz Mena, Rodrigo Gómez, Raúl Salinas o los ex presidentes Adolfo López Mateos y Gustavo Díaz Ordaz, son desvelados en su lado más humano y detrás de la exposición pública. Pero sobretodo, lo más llamativo son los intereses de cada uno, y la lucha continúa entre estos.

También, las otras fuentes utilizadas para la reconstrucción de las demás administraciones, y el análisis de éstas, permitieron observar los diversos grupos de poder que tenía cada Presidente de la República. Eso enriqueció sustancialmente el contenido del presente trabajo, pues pudimos observar los intereses y objetivos de cada nuevo grupo que llegó a los altos puestos de las empresas de Ciudad Sahagún y de DINA.

En ese sentido, el análisis de DINA sirvió como un pequeño laboratorio en el que se pudieron observar los grupos de poder agrupados en torno a cada Presidente –según la propuesta de Roderic Ai Camp–, y la evolución de estos en cuanto a intereses e ideologías.

Fue muy claro, dentro de este análisis, corroborar con la historiografía económica del siglo XX, la coincidencia del cambio de la economía nacionalista a la neoliberal. La coincidencia fue temporal y también con los grupos de poder claramente delimitados y diferenciados, como lo demostraron de forma magistral y a escala nacional, Rolando Cordera y Carlos Tello.

Otro aspecto derivado del estudio de DINA, fue la develación del uso político que se le dio a las empresas estatales, del que Diesel Nacional al ser parte integral, no quedó exenta. Y es que, aunque en la mayor parte de las administraciones de la empresa los directivos fueron elegidos por su cercanía con el Presidente en turno, en otros casos como los de Víctor Manuel Villaseñor o Emilio Krieger Vázquez, su designación fue una maniobra política para acallar y controlar voces críticas o abiertamente opuestas al Gobierno en turno. Ambos personajes tuvieron una actividad política importante y opuesta al Gobierno Federal y con su reclutamiento, se buscó suprimir e inhibir sus críticas y actividad política, pues pasaban a ser ahora parte del aparato estatal. Fue una maniobra perfecta, cabe reconocerlo.

En ese sentido, fue notoria esa heterogeneidad de intereses y la ausencia de un plan de desarrollo nacional unificado y claro, particularmente en la industria automotriz. Una prueba de ello, es la adquisición posterior a DINA, de empresas automotrices que entraron en franca competencia con ésta, y la ausencia de un plan de complementación entre dichas empresas.

Ese fue uno de los principales problemas con los que se enfrentó la empresa, pues el Gobierno, ignorando sus propios decretos automotrices, opuso límites al desarrollo de DINA y de sus empresas hermanas, pues creó una competencia innecesaria y, sobre todo, perjudicial para todas. En esa línea, puede señalarse que no se dejó consolidar a DINA por las constantes integraciones de otras empresas a su estructura.

En cuanto a las relaciones de DINA con el mercado y la iniciativa privada, quedó patente como, mientras la paraestatal estaba en quiebra y no representó competencia para las automotrices privadas, éstas mostraron cierta tolerancia y a veces hasta desdén hacia la paraestatal. Por el contrario, cuando se llevó a cabo la reestructuración de la empresa con

resultados positivos, el capital privado inició un ataque a Diesel Nacional de gran magnitud.

En esa ofensiva privada, quedó claro, únicamente con el ejemplo de Gastón Azcárraga, el esquema del capitalismo dependiente latinoamericano, en el cual los capitalistas de la región establecen alianzas con los grandes capitalistas y empresarios de los países desarrollados, en una relación de mutuo beneficio, en la que los primeros afianzan su poder y finanzas y los segundos penetran mercados que muchas veces tienen restricciones, sobre todo en la época del proteccionismo y desarrollo hacia adentro en América Latina.

En este sentido, con base en la investigación, se pudieron determinar algunos de los grupos regionales, comandados por empresarios de la iniciativa privada, que se convirtieron en los principales competidores de Diesel Nacional. Por mencionar algunos de los casos más emblemáticos, están los casos de Trailers de Monterrey, propiedad de Grupo Industrial Ramírez, con amplia presencia en la Sultana del Norte y de capital nacional privado, competidor principal en autobuses y camiones de carga pesados. Un segundo caso es el de Puebla, con la presencia de Volkswagen, de capital alemán y en competencia con DINA en el segmento de automóviles populares, en el que compartía presencia con Nissan, establecida en Cuernavaca, Morelos, y de capital japonés.

Así, a lo fragmentado del mercado interno, se sumó la presencia de grupos económicos y automotrices nacionales que limitaban la presencia absoluta y dominante de Diesel Nacional.

Quedan por destacar dos aseveraciones más de la historiografía del periodo que, con el estudio de la historia de DINA, pudieron corroborarse. El primero, tiene que ver con la importancia que la historiografía económica del siglo XX mexicano asigna a la banca de desarrollo. Según esta corriente, este tipo de banca fue uno de los principales motores de la industrialización en México, pues invirtió donde el capital privado no podía o no quería hacerlo. Para el caso que nos atañe, se corroboró esta propuesta, pues como se vio a lo largo de la revisión de cada una de las administraciones de Diesel Nacional, fue Nacional Financiera el eje de financiamiento de la empresa.

Durante su vida como empresa pública, Nacional Financiera fue el principal soporte financiero de DINA, así como de empresas hermanas de la industria automotriz paraestatal mexicana. A NAFINSA la acompañó en su responsabilidad de financiadora la Banca SOMEX, eje de financiamiento de empresas estatales como Mexicana de Autobuses o Vehículos Automotores Mexicanos.

Por lo anterior, es claro que sin ambas instituciones de banca de desarrollo, difícilmente las empresas automotrices de propiedad estatal, entre las que destacó siempre DINA, difícilmente hubieran podido financiarse o, incluso, ser creadas.

El otro aspecto relacionado con la historiografía del periodo, es el referente a la premisa aceptada casi universalmente del aumento o mejora en el nivel de vida de la población. Tanto en obras de historia de México en el siglo XX, como en otras de alcance regional, centradas en América Latina, se destaca la elevación del nivel de vida de México y la región durante los años de 1930 a 1980.

Con base en los primeros capítulos, se pudo demostrar esa aseveración. En el caso de las empresas de Sahagún, el cambio fue aún más drástico y violento. Se pasó de una economía campesina, casi de subsistencia y con nulo acceso a servicios públicos básicos, a una industrial, urbana y moderna, con una disminución de pobreza poco vista en otras zonas del país y con todos los servicios públicos que la época ofrecía. El campesino dejó de serlo para convertirse en obrero, y su descendencia tuvo un abanico más amplio de posibilidades para desarrollarse en la etapa adulta. Ya no sólo tuvo un destino casi seguro como heredero del campo sino que, por medio de la educación que a través de las empresas llegó al valle de Apan, podía convertirse en mano de obra calificada para los distintos ramos de la economía industrial.

Se dio un violento cambio de lo rural a lo urbano y con ello llegaron servicios elementales como educación, salud, urbanización –con sus servicios de agua, electrificación, drenaje, pavimentación de calles, etc.– la vida de la altiplanicie no volvió a ser la misma y los distintos datos presentados en los capítulos referentes al tema lo demuestran. La población experimentó una mejora en su nivel de vida que, sin la llegada de estas empresas, probablemente no se hubiese dado.

Finalmente, como una buena conclusión, nos quedamos con la idea de los empleados de la paraestatal, particularmente los de su Subdirección de Asuntos Jurídicos, la cual fue una aseveración, más o menos, en las siguientes palabras: *Todos los vehículos que se movían en México, se movían por DINA.*

## Anexos

**Cuadro 4.1**  
**Red de Distribuidores DINA en 1963**

<b>Distribuidor</b>	<b>Número de agencias</b>	<b>Localización</b>
Autos Francia, S.A.	7	México D. F.
DINA Automotriz Renault, S.A.	3	México D. F.
Distribuidora Central DINA Renault, S.A.	3	México D. F.
Distribuidora DINA de México, S.A.	3	México D. F.
Productos DINA, S.A.	1	México D. F.
Promotora Automotriz S.A.	1	México D. F.
	1	Toluca, Estado de México
	1	Naucalpan de Juárez, Estado de México.
Súper DINA Renault, S.A.	3	México D. F.
Transportes Económicos, S.A.	2	México D. F.
Gloria Automotriz, S.A.	2	México D. F.
Autos Europeos de Hidalgo, S.A.	1	Pachuca, Hidalgo.
	1	Tulancingo, Hidalgo.
	1	Villa Juárez, Puebla.
Diesel Nacional, S.A.	1	Puebla, Puebla.
DINA Renault de Uruapan, S.A.	1	Uruapan, Michoacán.
	1	Apatzingán, Michoacán.
DINA Renault del Sur, S.A.	1	Iguala, Guerrero.
Distribuidora DINA de Acapulco, S.A.	1	Acapulco, Guerrero.
Distribuidora DINA de Morelos, S.A.	1	Cuernavaca, Morelos.
Distribuidora DINA de Morelia, S.A.	1	Morelia, Michoacán.
	1	Zitácuaro, Michoacán.
	1	Zacapu, Michoacán
Automotriz Franco Mexicana, S.A.	1	Veracruz, Veracruz.
	1	Jalapa, Veracruz.
Fernando Casanova Gamas, S.A.	1	Villahermosa, Tabasco.
Distribuidora DINA de Córdoba y Orizaba	1	Córdoba, Veracruz.
	1	Orizaba, Veracruz.
Distribuidora Automotriz del Golfo	1	Coatzacoalcos, Veracruz.
Distribuidora DINA Renault de Yucatán, S.A.	1	Mérida, Yucatán.
Mercantil de Chiapas, S.A.	1	Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.
	1	Tapachula, Chiapas.
Automotores Mexicanos, S.A.	1	Ciudad Victoria, Tamaulipas.
Automotriz DINA Renault de Poza Rica, S.A.	1	Poza Rica, Veracruz.
	1	San Rafael, Veracruz.
Autos y Tractores, S.A.	1	Nuevo Laredo, Tamaulipas.
Dina Renault de Matamoros, S.A.	1	Matamoros, Tamaulipas.
Distribuidora DINA de Tampico, S.A.	1	Tampico, Tamaulipas.
Distribuidora DINA Renault de Monclova, S.A.	1	Monclova, Coahuila.
	1	Piedras Negras, Coahuila.
	1	Sabinas, Coahuila.
Motores Modernos, S.A.	2	Monterrey, Nuevo León.
	1	Saltillo, Coahuila.
Diesel Monterrey S.A.	1	Monterrey, Nuevo León.
Automotriz Vimaga, S.A.	1	Querétaro, Querétaro.

Autos Franceses, S.A.	1	Aguascalientes, Aguascalientes.
DINA Renault Tapatía, S.A.	2	Guadalajara, Jalisco.
DINA Renault de Jalisco, S. A. de C. V.	1	Guadalajara, Jalisco.
	1	Ciudad Guzmán, Jalisco
	1	Tepatitlán, Jalisco.
Equipos Agrícolas, S.A.	1	Celaya, Guanajuato.
	1	Irapuato, Guanajuato.
	1	León, Guanajuato.
Automotriz de Jiménez, S.A.	1	Ciudad Jiménez, Chihuahua.
DINA Automotriz, S.A.	1	Chihuahua, Chihuahua.
DINA Renault de Juárez, S.A.	1	Ciudad Juárez, Chihuahua
Mecánica Potosina, S. de R.L., C.V.	1	San Luis Potosí, San Luis Potosí.
	1	Río Verde, San Luis Potosí.
DINA Renault de la Laguna, S.A.	2	Torreón, Coahuila.
DINA Diesel Mexicana, S.A.	1	Torreón, Coahuila.
Automotriz Diesel Sonorense, S.A.	1	Hermosillo, Sonora.
	1	Guaymas, Sonora.
	1	Magdalena, Sonora.
Autos Franceses, S.A.	1	Ciudad Obregón, Sonora.
Distribuidora DINA de Baja California, S.A.	1	Mexicali, Baja California
	1	Tijuana, Baja California
Distribuidora DINA Renault del Noroeste, S.A.	1	Tepic, Nayarit.
	1	Acaponeta, Nayarit.
Distribuidora DINA Renault de Mazatlán, S.A.	1	Mazatlán, Sinaloa.
Maquinaria Agrícola, S.A.	1	Los Mochis, Sinaloa
	1	Culiacán, Sinaloa.
<b>- Total de Distribuidoras:</b>		<b>47</b>
<b>- Total de Agencias:</b>		<b>90</b>

**FUENTE:** Elaboración propia con base en Constantino Martínez Tamayo, *La mexicanización de la industria automotriz. "Caso: Diesel Nacional S.A."*, Tesis de Licenciatura en Economía, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de Economía, 1963, Anexo No. 4, pp. 1-3.

**Cuadro 6.1**  
**Objetivos de las empresas del CIS**

a) Por ser parte del sector público, los objetivos de las empresas del Combinado son los siguientes:	b) Como entidades mercantiles dentro de un sistema capitalista, los objetivos de las empresas del Combinado son los siguientes:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar al Estado elementos de acción y control para coadyuvar a la realización de sus políticas económicas y sociales y, en su caso, ser un instrumento de la aplicación de dichas políticas.</li> <li>- Influir en las ramas industriales correspondientes y ser una fuente de información para el Estado en materia de precios y salarios.</li> <li>- Contribuir a la creación o ampliación de los mercados nacionales y de exportación</li> <li>- Incrementar en lo posible los niveles de ocupación y de capacitación de los trabajadores.</li> <li>- Fomentar la sustitución de importaciones y el desarrollo de una tecnología nacional.</li> <li>- Contribuir al desarrollo regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producir, vender y distribuir eficientemente, dentro del marco de las políticas definidas por las autoridades y respondiendo al comportamiento general de las industrias de las ramas correspondientes</li> <li>- Asegurar un rendimiento tal que logra una formación de capital acorde con sus necesidades.</li> </ul>

<p>equilibrado, promoviendo en particular el de las zonas deprimidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover la elevación del nivel de vida de los trabajadores.</li> <li>- Utilizar al máximo toda clase de recursos productivos ociosos o mal aprovechados, específicamente las instalaciones industriales inactivas.</li> </ul>	
---	--

**FUENTE:** Elaboración propia con base en AGNM, Fondo DINA, caja 326, exp. 10, *Orden del día para la reunión de la Comisión Interna de Administración, que tendrá verificativo el próximo viernes 4 de los corrientes*, México D. F., 3 de abril de 1975, pp. 1 y 2.

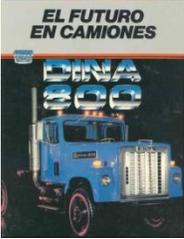
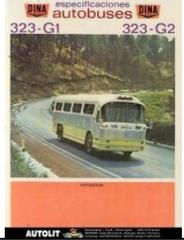
**Cuadro 7.14**  
**Relación de distribuidores al 31 de diciembre de 1980**

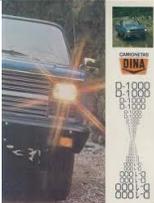
<b>Zona I Metropolitana</b>	
<b>Plaza</b>	<b>Distribuidor</b>
Área Metropolitana [D. F. y Estado de México]	1. Autos Francia
“”	2. Camiones Especiales
“”	3. Camiones Dina Nacional
“”	4. Dina Tlalpan
“”	5. Dina la Villa
“”	6. Central Camionera
“”	7. Panamericana Automotriz
“”	8. Promotora Automotriz
“”	9. TACESA
“”	10. Camionera Tlalnepantla
“”	11. Dina de Santa Clara
Acapulco, Guerrero	12. Camiones Dina de Guerrero
Cuatla, Morelos	13. Cuatla Automotriz
Cuernavaca, Mor.	14. Dist. Dina de Morelos
Iguala, Gro.	15. Dina Renault del Sur
Puebla, Puebla	16. The Anglo Mexican Motor Co.
Tula, Hidalgo	17. Dina de Tula
Toluca, Edo. De México	18. Dina de Toluca
<b>Total: 18 Distribuidores</b>	
<b>Zona II Norte</b>	
<b>Plaza</b>	<b>Distribuidor</b>
Chihuahua, Chihuahua	1. Camiones Dina del Norte
Culiacán, Sinaloa	2. Camionera del Pacífico
Ciudad Juárez, Chih.	3. Camiones Dina de Juárez
Ciudad Obregón, Sonora	4. Dina del Pacífico
Durango, Durango	5. Camionera de Durango
Guaymas, Son.	6. Pacífico Automotriz
Hermosillo, Son.	7. Motores de Sonora
La Paz, Baja California	8. Dina de California
Los Mochis, Sin.	9. Maquinaria Agrícola
Mazatlán, Sin.	10. Camionera de Mazatlán
Monterrey, Nuevo León	11. Camionera del Norte
Monterrey, Nuevo León	12. Motores Modernos
Nogales, Son.	13. Camiones Dina de Nogales
Nuevo Laredo, Tamaulipas	14. Automotriz de Tamaulipas
Parral, Chih.	15. Camiones Dina del Parral
Sabinas, Coahuila	16. Camionera y Agrícola

Saltillo, Coah.	17. Tractores y Camiones de Saltillo
Tepic, Nayarit	18. Camionera del Noroeste
Torreón, Coah.	19. Camionera de Torreón
Zacatecas, Zacatecas	20. Suárez del Real
<b>Total: 20 Distribuidores</b>	
<b>Zona III Centro</b>	
<b>Plaza</b>	<b>Distribuidor</b>
Aguascalientes, Aguascalientes	Automotriz del Centro
Apatzingán, Michoacán	Dina de Apatzingán
Autlán, Jalisco	Camionera Dina de la Costa
Ciudad Guzmán, Jal.	Comercial Camionera de Cd. Guzmán
Celaya, Guanajuato	Dina del Bajío
Colima, Colima	Autocamiones Assam de Colima
Guadalajara, Jal.	Automotriz Dina de Occidente
“”	Camionera Dina Jalisciense
Irapuato, Gto.	Autos y Camiones Nacionales
Lázaro Cárdenas, Mich.	Dina del Balsas
León, Gto.	Camionera y Automotriz Leonesa
Morelia, Mich.	Distribuidora Dina de Morelia
Ocotlán, Jal.	Dina de Ocotlán
Querétaro, Querétaro	Dina de Querétaro
Sahuayo, Mich.	Dina de Sahuayo
San Luis Potosí, San Luis Potosí	Dina del Potosí
Uruapan, Mich.	Dist. Dina de Uruapan
Zamora, Mich.	Fomento Industrial y Agrícola de Zamora
Zitácuaro, Mich.	Zitácuaro Agrícola, S.A.
<b>Total: 19 Distribuidores</b>	
<b>Zona IV Golfo</b>	
<b>Plaza</b>	<b>Distribuidor</b>
Apizaco, Tlaxcala	Camionera y Equipos de Tlaxcala
Campeche, Campeche	Camionera Campechana
Coatzacoalcos, Veracruz	Máquinas del Sur
Córdoba, Ver.	Dina de Córdoba
Chetumal, Quintana Roo	Camionera de Quintana Roo
Jalapa, Ver.	C.Y.M.A. Veracruzana
Juchitán, Oaxaca	Dina Mexicana
Matamoros, Tamps.	Autocamiones del Golfo
Mérida, Yucatán	Agencias Mercantiles
Oaxaca, Oax.	Dina Diesel de Oaxaca
Orizaba, Ver.	Dina de Orizaba
Pachuca, Hgo.	Autos Europeos de Hidalgo
Poza Rica, Ver.	Dina Regional
Tampico, Tamps.	Dist. Dina de Tampico
Tapachula, Chiapas	Camionera Tulanca
Tehuacán, Pue.	Camiones de Tehuacán
Tuxtepec, Oax.	Dina del Papaloapan
Tuxtla Gutiérrez, Chis.	Tractocamiones y Camiones de México
Villahermosa, Tabasco	Camionera Tabasqueña
<b>Total: 19 Distribuidores</b>	

**FUENTE:** Elaboración propia con base en AGNM, Fondo DINA, caja 91, exp. 1, *Informe largo 1980. Despacho Roberto Casas Alariste*, México D. F., 30 de abril de 1981, Anexo X, pp. 1 y 2.



	<p><b>Modelo 604-L5/11</b>  Tipo Chasis Plano [Para autobús de pasajeros]  Motor Diesel V8  Peso Vehicular: 4,711 kgs.  P.B.V.: 15,422 kgs.</p>	-
	<p><b>Modelo 604-L5/11</b>  Tipo Autobús Urbano (Delfín – D. D. F.)  [Carrocería Marca CASA]  Motor Diesel V8-210  Peso Vehicular: 4,600 kgs.  P.B.V.: 15,422 kgs.</p>	
<b>Tractocamiones (Serie 800)</b>	<b>Versiones y características técnicas</b>	
	<p><b>Modelo 861-K1</b>  Motor Diesel, Cummins  NTC – 350 – 6 en línea  Peso Vehicular: 73,500  [Puede ser 7,300 ó 7,500] kgs.  P.B.V.: 25,401 kgs.  P.B.C.***: 54,431 kgs.</p>	
<b>DINA AUTOBUSES</b>		
<b>Productos:</b>	<b>Autobuses Integrales (Serie 300)</b>	
<b>Autobuses Integrales (Serie 300)</b>	<b>Versiones y características técnicas</b>	
	<p><b>Modelo DINA 323</b>  Motor Diesel 2 tiempos V8  Peso Vehicular: 10,600 kgs.  P.B.V.: 13,360 kgs.</p>	
	<p><b>Modelo 321</b>  Motor Diesel, Cummins  NTC-335  6 en línea  Peso Vehicular: 10,600 kgs.  P.B.V.: 13,362 kgs.</p>	-
<b>DINA MOTORES</b>		
<b>Productos:</b>	<b>Motores Diesel V6 y V8, Cajas de Velocidades (Serie 3000) para Motores V6 y V8, además de maquila varia de productos similares y partes</b>	
<b>Motores y Cajas de Velocidades</b>	<b>Versiones y características técnicas</b>	
	<p><b>Modelo V6-155 C.F.</b>  [Caballo de Fuerza]  Combustible Diesel  RPM [Revoluciones Por Minuto]: 3,300  Potencia: 155 C.F.  Peso Neto: 538 kgs.</p>	

	<b>Modelo V8-210 C.F.</b> Combustible Diesel RPM: 3,300 Potencia: 210 C.F. Peso Neto: 662 kgs.	
	<b>Cajas de Velocidades Serie 3000 para uso en motores V6 y V8 [Sin más datos técnicos]</b>	-
<b>CAMIONES LIGEROS DINA</b>		
<b>Productos:</b>	<b>Camiones Comerciales y Ligeros (Series 1000, 3000 y 3200)</b>	
<b>Camión Comercial (Serie 1000)</b>	<b>Versiones y características técnicas</b>	
	<b>Modelo D-1000</b> Tipo Pick-Up Motor Gasolina VAM 6 en línea Peso Vehicular: 1,770 kgs. P.B.V.: 2,744 kgs.	
<b>Camión Ligero (Series 3000 y 3200)</b>	<b>Modelo D-3000</b> Tipo Estacas Motor Gasolina VAM 6 en línea Peso Vehicular: Desconocido P.B.V.: 4,536 kgs.	
	<b>Modelo D-3200</b> Tipo Estacas Motor Diesel Perkins 4-236 Peso Vehicular: ¿? P.B.V.: 4,536	

**FUENTE:** Elaboración propia con base en AGNM, Fondo DINA, caja 72, exp. 7, *Descentralización de la empresa*, Generalidades de las empresas a constituirse, México D. F., 3 de febrero de 1982, Sección VIII, s/p.

**NOTA:** Según el *Reglamento sobre el peso, dimensiones y capacidad de los vehículos de autotransporte que transitan en los caminos y puentes de jurisdicción federal*, las definiciones a explicar en el cuadro son las siguientes:

\* Peso vehicular. Peso de un vehículo o combinación vehicular con accesorios, en condiciones de operación, sin carga.

\*\* Peso Bruto Vehicular (P.B.V.). Suma del peso vehicular y el peso de la carga, en el caso de los vehículos de carga; o suma del peso vehicular y el peso de los pasajeros, equipaje y paquetería en el caso de vehículos destinados al servicio de pasajeros.

Vid. Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), *Reglamento sobre el peso, dimensiones y capacidad de los vehículos de autotransporte que transitan en los caminos y puentes de jurisdicción federal*. Nuevo Reglamento publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 26 de enero de 1994 en SCT, [http://www.sct.gob.mx/fileadmin/migrated/content/uploads/9\\_Reglamento\\_sobre\\_el\\_Peso\\_Dimensiones\\_y\\_Capacidad\\_de\\_los\\_Vehiculos\\_de\\_Autotransporte.pdf](http://www.sct.gob.mx/fileadmin/migrated/content/uploads/9_Reglamento_sobre_el_Peso_Dimensiones_y_Capacidad_de_los_Vehiculos_de_Autotransporte.pdf), consultado el 20 de julio de 2018.

\*\*\* Chasis Cabina Tandem. En lo general es un camión torton, sin embargo, su principal característica radica en que de los dos ejes traseros de carga, solo uno presenta diferencial motriz y el otro es conocido como eje fijo o loco. Su capacidad de carga se encuentra en un rango de 10 a 15 toneladas. Vid. TransporteInformativo.com, <http://transporteinformativo.com/el-camion-rigido-chasis-cabina/>, consultado el 20 de julio de 2018.

\*\*\*\* Peso Bruto Combinado. Es el peso total resultante de la suma de los pesos del tractor, el remolque y la carga. Vid. SlidePlayer, <https://slideplayer.es/slide/3336882/>, consultado el 20 de julio de 2018.

**Cuadro 8.2**  
**Marcas y Productos de la Industria Automotriz Paraestatal en 1980**

	SOMEX		DINA	
	Empresa Terminal	Motor utilizado	Empresa Terminal	Motor utilizado
<b>Productos</b>				
<b>a) Vehiculares</b>				
<b>1. Combustible Diesel</b>				
Tractocamiones	TRACKSOMEX*	DINA DICUMSA	DINA	DINA DICUMSA
Camiones medianos y semipesados	-	-	DINA	DINA
Camiones ligeros	-	-	DINA	DINA Mopesa [Motores Perkins S.A.]
Autobuses	MASA	G.M. [Detroit Diesel Allison]	DINA	G.M.
<b>2. Combustible gasolina</b>				
Camiones ligeros	-	-	DINA	VAM
Camiones comerciales	-	-	DINA	VAM
Automóviles	VAM	VAM	RENAULT	RNUR
	<b>Empresa</b>	<b>Mercado</b>	<b>Empresa</b>	<b>Mercado</b>
<b>b) Motores</b>				
<b>1. Combustible diesel</b>				
60 a 145 C.F.	-	-	MOPESA	Automotriz Agrícola Industrial
150 a 220 C.F.	-	-	DINA	Automotriz Industrial
230 a 400 C.F.	SOMEX (1) D.D.A. [Detroit Diesel Allison]	Automotriz Industrial Marino	(2) DICUMSA	Automotriz Industrial Marino
<b>2. Combustible gasolina</b>				
60 a 80 C.F.	-	-	RENAULT DE MÉXICO	Automotriz
121 a 172 C.F.	VAM	Automotriz	-	-
			-	-

**FUENTE:** Elaboración propia con base en, AGNM, Fondo DINA, caja 89, exp. 4, *Bases para la racionalización de la industria automotriz paraestatal, s/p., s/l., 1980.*

\* La marca Tracksomex inició ese año su producción. La empresa surgió de la asociación entre la Mack U.S.A. y SOMEX, para fabricar en México, en las instalaciones de MAN, los tractocamiones con tecnología de la estadounidense. Ello representó una nueva competencia directa con DINA, en su segmento de camiones pesados, pues le competía al modelo 861, producido en Sahagún.

- (1) En ese momento existía el proyecto de asistencia tecnológica para la elaboración de motores a diesel entre Mexicana de Autobuses y Detroit Diesel Allison, empresa perteneciente al grupo General Motors encargada de la división de motores de este tipo. El proyecto ya había sido autorizado por la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial (SEPAFIN) y únicamente faltaba el de la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP).
- (2) A la fecha de elaboración del cuadro (1980), la Planta de DICUMSA se encontraba en proceso de construcción en San Luis Potosí.

## Fuentes consultadas

### Archivos

Archivo General de la Nación (Ciudad de México)  
- Fondo DINA

Archivo Histórico del Banco de México

### Fuentes bibliográficas

Aguilar, Alonso, *El mercado nacional de camiones de carga y pasajeros*, México, Diesel Nacional, 1959.

Aguilar, Alonso, *El mercado nacional de motores diesel, de 100 HP a 335 HP*, México, Diesel Nacional, 1960.

Ai Camp, Roderic, *Las élites del poder en México*, México, Siglo XXI, 2006.

Aréchiga, José Uriel, *La transferencia de tecnología y el atraso tecnológico*, México, UAM, 1988.

Arteaga García, Arnulfo, *Integración productiva y relaciones laborales en la industria automotriz en México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa/División de Ciencias Sociales y Humanidades/Plaza y Valdés Editores, 2003.

Ayala Espino, José, *Economía del sector público mexicano*, 2ª. ed., México, Universidad Nacional Autónoma de México/Facultad de Economía/Esfinge, 2001.

Ayala Espino, José, *Estado y desarrollo. La formación de la economía mixta mexicana (1920-1982)*, México, Fondo de Cultura Económica, 1988.

Bethell, Leslie, (ed.), *Historia de América Latina: XI. Economía y sociedad desde 1930*, Barcelona, Crítica/Grijalbo, 1990.

Bourdieu, Pierre, *Sobre el Estado. Cursos en el Collège de France (1989-1992)*, Editorial Anagrama, Barcelona, 2014.

Calvillo Velasco, Max, y Lourdes Rocío Ramírez Palacios, *Setenta Años de Historia del Instituto Politécnico Nacional*, México, Instituto Politécnico Nacional, 2006, t. 1.

Camus Márquez, Guillermo de Jesús, *Administración integral en la empresa*, México, Trillas, 2001.

Cárdenas, Enrique, *El largo curso de la economía mexicana. De 1780 a nuestros días*, México, Fondo de Cultura Económica/El Colegio de México/Fideicomiso Historia de las Américas, 2015.

Cárdenas, Enrique, *La política económica de México, 1950-1994*, México, Fideicomiso Historia de las Américas/El Colegio de México/Fondo de Cultura Económica, 1996.

Castillo Palma, Norma Angélica, *Cuando la ciudad llegó a mi puerta: Una perspectiva histórica de los pueblos lacustres, la explosión demográfica y la crisis del agua en Iztapalapa*. México, Universidad Autónoma Metropolitana, 2012.

Chávez, Ma. Flor *et al.*, *Estudios sectoriales de las manufacturas mexicanas*, México, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco, 2000.

Melvin A. Conant y Fern Racine Gold, *Geopolítica de la energía*, prol. de Roberto Ellsworth, trad. del inglés por M. M. Prelooker, Buenos Aires, Fraterna, 1980.

Cordera, Rolando, *La perenne desigualdad*, México, Fondo de Cultura Económica/Universidad Nacional Autónoma de México/Programa Universitario de Estudios del Desarrollo, 2017. (Sección Obras de Economía).

Cordera Rolando y Carlos Tello, *México, la disputa por la nación: perspectivas y opciones de desarrollo*, México, Siglo Veintiuno, 1981.

Despacho Roberto Casas Alatríste, *Auditoría General. C.N.C.F., DINA, SIDENA*, México, 1972.

Díaz Espejel, Salvador, *El sueño posible. La historia de Willys Mexicana/Vehículos Automotores Mexicanos 1946-1986*. México, [s.e.], 2014.

Dirección General de Estadística, *Censo Industrial 1956 (Información Censal 1955). Resumen General*, México, Dirección General de Estadística/Secretaría de Industria y Comercio, 1959, t. 1.

Dirección General de Estadística, *VII Censo Industrial. Datos de 1960*, 2ª. parte, México, Dirección General de Estadística/Secretaría de Industria y Comercio, 1966.

Ferrer, Aldo, *Tecnología y política económica en América Latina*, Buenos Aires, Paidós, 1974.

Guajardo, Guillermo, y Alejandro Labrador (coords.), *La empresa pública en México y en América Latina: Entre el mercado y el Estado*, México, UNAM/Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades/Instituto Nacional de Administración Pública, 2015.

Hamilton, Nora, *México: los límites de la autonomía del Estado*, México, Era, 1998.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, *Datos básicos de la geografía de México*, México, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 1991.

Jáuregui, Luis, *Los transportes, siglos XVI al XX*, México, Universidad Nacional Autónoma de México/Océano, 2004.

Kuntz, Sandra y Priscilla Connolly (coords.), *Ferrocarriles y obras públicas*, México, Instituto Mora/El Colegio de Michoacán/El Colegio de México/Instituto de Investigaciones Históricas-UNAM, 1999.

Lascoumes, Pierre, y Patrick Le Galès, *Sociología de la acción pública*, 2ª ed., México, El Colegio de México/Centro de Estudios Demográficos, Urbanos y Ambientales, 2014.

Lifschitz, Edgardo, *El complejo automotor en México y América Latina*, México, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco/División de Ciencias Sociales y Humanidades, 1985.

Ludlow, Leonor (coord.), *Los ferrocarriles mexicanos en el arte y en la historia*, México, Ferrocarriles Nacionales de México, 1994.

Marco, Joaquín, *El automóvil*, Barcelona, Salvat, 1973. (Biblioteca Salvat de Grandes Tems, 96).

Martínez, María Antonia, *El despegue constructivo de la Revolución. Sociedad y política en el alemanismo*, México, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social/Porrúa/Cámara de Diputados LIX Legislatura, 2004.

Morales, Josefina, Isaac Palacios e Irma Portos (comps.), *Antología de Alonso Aguilar Monteverde. Temas de economía política*, México, Universidad Nacional Autónoma de México/Instituto de Investigaciones Económicas/Editorial Nuestro Tiempo, 1998. t.1.

Nacional Financiera, *Informe Anual de Nacional Financiera 1972*, México, Nacional Financiera, 1973.

Novelo, Victoria y Augusto Arteaga, *La industria en los magueyales: trabajo y sindicatos en Ciudad Sahagún*, México, Centro de Investigaciones Superiores del Instituto Nacional de Antropología e Historia/Nueva Imagen, 1979.

Ortiz Hernán, Sergio, *Los ferrocarriles de México: una visión social y económica*, México, Ferrocarriles Nacionales de México, 1987-1988.

Petróleos Mexicanos, *Notas sobre la utilización de combustible diesel en motores para autobuses y en camiones*, México, 1960.

Pozas, Ricardo, *Los problemas sociales en el Proceso Urbanístico de Ciudad Sahagún*, 1958.

Rogozinski, Jacques, *La privatización en México: razones e impactos*, México, Editorial Trillas, 1997.

Romero Ibarra, María Eugenia, José Mario Contreras Valdez, Jesús Méndez Reyes, (coords.), *Poder público y poder privado. Gobiernos, empresarios y empresas 1890-1980*, México, Universidad Nacional Autónoma de México/Facultad de Economía, 2006.

Schensul, Jean Jessica, *Enseñanza para el futuro y el futuro de la enseñanza: el papel de la educación en un área industrial de México*, México, Secretaría de Educación Pública, 1976.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Desincorporación de entidades paraestatales: Información básica de los procesos del 1º de diciembre de 1988 al 31 de diciembre de 1993*, México, Secretaría de Hacienda y Crédito Público/ Secretaría de la Contraloría General de la Federación/ Fondo de Cultura Económica, 1994.

Solís, Leopoldo, *La realidad económica mexicana: retrovisión y perspectivas*, 11ª ed., México, Siglo XXI, 1981.

Stiglitz, Joseph E., *El malestar de la globalización*, trad. Carlos Rodríguez Braun, México, Penguin Random House Grupo Editorial, 2016, (Debolsillo).

Valdés, Hugo y Juan Ramón Garza Guajardo, *Borgward en México*, México, Fondo Editorial de Nuevo León/Universidad Autónoma de Nuevo León, 2008.

Vargas González, Pablo, *Gobernadores: Elecciones y poder local en el Estado de Hidalgo, México, 1869-1975*, México, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, 2011.

Villaseñor, Víctor Manuel, *Memorias de un hombre de izquierda*, 2v., México, Biografías Ganesa/Grijalbo, 1976.

Williams, Trevor I., *Historia de la tecnología. Desde 1900 hasta 1950 (II)*, 5 v., trad. Juan C. Navascués Howard, Madrid, Siglo XXI, 1990.

Zapata, Francisco, *Tiempos neoliberales en México*, México, El Colegio de México/Centro de Estudios Sociológicos, 2005.

## **Documentales**

Frías, Luis y Balam Herrera *Ciudad Nostalgia*, Cine-Fábrica Producciones/Programa de Apoyo a las Culturas Municipales Y Comunitarias, 2008, 40 min.

Clío, “Jesús Silva-Herzog Flores y la crisis de 1982” en Youtube, <https://www.youtube.com/watch?v=w5dXn67MkLY>, consultado el 5 de septiembre de 2018., 4 min.

## **Capítulos en Libros**

Cárdenas, Enrique, “Del agotamiento a la estabilidad con lento crecimiento”, en Marcello Carmagnani (coord.), *México contemporáneo, la economía, 1808-2014*, México, Fondo de Cultura Económica/El Colegio de México/Fundación Mapfre, 2015, t. 1, pp. 233-289.

Cárdenas, Enrique, “La economía del dilatado siglo XX, 1929-2009”, en Sandra Kuntz Ficker (coord.), *Historia económica general de México. De la Colonia a nuestros días*, México, El Colegio de México/Secretaría de Economía, 2010, pp. 503-548.

Castelazo, José R., “El rol de la empresa pública en México”, Guajardo, Guillermo, y Alejandro Labrador (coords.), *La empresa pública en México y en América Latina: Entre el mercado y el Estado*, México, UNAM/Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades/Instituto Nacional de Administración Pública, 2015, pp. 55-68.

Cattáneo, Liliana, y Lucas Luchilo, “América Latina, 1914-1990”, en Julio Aróstegui *et al.*, *El mundo contemporáneo: Historia y problemas*, Barcelona, Editorial Biblos/Crítica, 2001, pp. 747-786.

FitzGerald, E.V.K., “La CEPAL y la teoría de la industrialización por medio de la sustitución de importaciones”, en Enrique Cárdenas, José Antonio Ocampo y Rosemary Thorp (comps.) *Industrialización y Estado en la América Latina: la leyenda negra de la posguerra, México*, Fondo de Cultura Económica, 2003. (Lecturas, 94), pp. 85-137.

Guajardo, Guillermo, “La empresa pública y sus definiciones en el largo plazo”. Guajardo, Guillermo, y Alejandro Labrador (coords.), *La empresa pública en México y en América Latina: Entre el mercado y el Estado*, México, UNAM/Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades/Instituto Nacional de Administración Pública, 2015, pp. 23-36.

Herrera Lima, Fernando, “Grupo Dina”, en Enrique de la Garza Toledo (coord.), *La privatización en México: consecuencias sociales y laborales*, México, Instituto de Estudios de la Revolución Democrática, 1998. (Colección Análisis y propuesta), pp. 225-255.

Love, Joseph, “Economic ideas and ideologies in Latin America since 1930” en Leslie Bethell (comp.), *The Cambridge History of Latin America*, 6 v., t. 1., Cambridge, Cambridge University Press, 1994, pp. 391-460.

Márquez, Graciela y Sergio Silva Castañeda, “Auge y decadencia de un proyecto industrializador, 1945-1982”, en Graciela Márquez (coord.), *Claves de la historia económica de México. El desempeño de largo plazo (siglos XVI-XXI)*, México, Fondo de Cultura Económica/Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 2014, pp. 143-178.

Martínez, Héctor Manuel, “Las carrocerías para el transporte”, en Francisco Javier Gutiérrez Ruiz (coord.), *Ejercicio profesional del Diseño Industrial. Un acercamiento al análisis de algunas de las especialidades más dinámicas de México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco, 2013, pp. 155-164.

Portos Pérez, Irma, “Alonso Aguilar Monteverde: Compromiso con los grandes problemas nacionales” en María Eugenia Romero Sotelo, Leonor Ludlow y Juan Pablo Arroyo (coords.), *El legado intelectual de los economistas mexicanos*, México, Universidad Nacional Autónoma de México/Facultad de Economía/Instituto de Investigaciones Históricas, 2014, pp. 613-634.

Prebisch, Raúl, “El desarrollo económico de América Latina y algunos de sus principales problemas” en *Cincuenta años de Pensamiento en la CEPAL: Textos seleccionados*, Santiago, Fondo de Cultura Económica/Comisión Económica Para América Latina y el Caribe, 1998, pp. 63-129.

Smith, Peter, “México, 1946-1990”, en Leslie Bethell, (ed.), *Historia de América Latina*, vol. 13, Barcelona, Crítica, 1991, pp. 84-147.

### **Fuentes hemerográficas y publicaciones electrónicas**

Acosta Córdova, Carlos, “El emblemático secretario de Hacienda Jesús Silva-Herzog”, en *Revista Proceso* [en línea], martes 7 de marzo de 2017, s/p., en [proceso.com.mx](http://proceso.com.mx), <https://www.proceso.com.mx/477003/emblematico-secretario-hacienda-jesus-silva-herzog>, consultado el 5 de septiembre de 2018.

Airoso, <http://airoso.weebly.com/regiones-culturales.html>, consultado el 1 de julio de 2017

Aparicio Cabrera, Abraham, “Historia Económica Mundial 1950-1990”, en *Economía Informa*, México, marzo-abril de 2014, núm. 385, pp. 70-83.

Arès, Mathieu, “El Estado empresario. Nacional Financiera durante la industrialización por sustitución de importaciones (1934-1994)” en *Foro Internacional*, México, 2007, núm. 188, XLVII, pp. 201-244.

Arriaga Álvarez, Emilio Gerardo, “Paradojas de la Industrialización Mexicana: Del desarrollo estabilizador a la reconversión forzada” en *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, México, núm. 14, 1997, pp. 39-54.

Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA), <http://www.amia.com.mx/quees.html>, consultado el 16 de agosto de 2018.

Banco de México, <http://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?sector=6&idCuadro=CF373&accion=consultarCuadro&locale=es>, consultado el 3 de junio de 2018.

Briones, Carolina, “Historia de las armadoras: Daimler”, en *ia indicador automotriz*, 1 de octubre de 2015 [en línea], disponible en [indicador automotriz](http://www.indicadorautomotriz.com.mx/camiones/historia-de-armadoras-daimler/), <http://www.indicadorautomotriz.com.mx/camiones/historia-de-armadoras-daimler/>, consultado el 27 de septiembre de 2018.

Campos A. Leticia, y Andrés Blancas N., “Desaparece el grupo DINA del Presupuesto Público para 1989”, en *Momento Económico*, núm. 43, México, enero, 1989, pp. 19-22.

Castillo, Laura Itzel, “2 de octubre”, en *El Universal*, 3 de octubre de 2012 [en línea], disponible en [El Universal](http://www.eluniversalmas.com.mx/columnas/2012/10/98075.php), <http://www.eluniversalmas.com.mx/columnas/2012/10/98075.php>, consultado el 31 de julio de 2018.

Castillo, Laura Itzel, “Si te agarran, te van a matar”, en *El Universal*, 26 de septiembre de 2012 [en línea], disponible en El Universal, <http://www.eluniversalmas.com.mx/columnas/2012/09/97974.php>, consultado el 31 de julio de 2018.

Comas, José, “Cese fulminante del ministro de Hacienda de México”, en *El País*, jueves 19 de junio de 1986 [en línea], disponible en El País, [https://elpais.com/diario/1986/06/19/economia/519516005\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1986/06/19/economia/519516005_850215.html), consultado el 5 de septiembre de 2018.

Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, <https://cdhdf.org.mx/2010/10/boletin-3172010/>, consultado el 31 de julio de 2018.

DINA, <http://www.dina.com.mx/historia.html>, consultado el 10 de agosto de 2018.

Dina Camiones Blog, <https://dinacamiones.wordpress.com/2011/03/03/dina-en-la-historia-por-los-caminos-de-mexico/>, consultado el 5 de octubre de 2018.

Dinalpin.com, <http://www.dinalpin.com/www.dinalpin.com/HISTORIA.html>, consultado el 2 de mayo de 2018.

Economía Simple.net, <https://www.economiasimple.net/glosario/prorrateo>, consultado el 30 de julio de 2018.

Ecured, [https://www.ecured.cu/Motor\\_diésel#Fuentes](https://www.ecured.cu/Motor_diésel#Fuentes), consultado el 17 de octubre de 2017

Escamilla Trejo, Adrián, “Breve historia del Complejo Industrial Sahagún, 1948-1988/95”, en *H-industria. Revista de historia de la industria, los servicios y las empresas en América Latina*, año 7, núm. 12, primer semestre de 2013, pp. 1-36.

Espinosa Olvera, René, “Aspectos de la industria automotriz en México”, en *Foro Internacional*, vol. 15, núm. 1 (57), jul.-sep., 1974, pp. 116-127.

Esquina Bajan. Autobuses Urbanos con Historia, <http://esquina-bajan.blogspot.com/search/label/CAPRE>, consultado el 10 de agosto de 2018.

Esquina Bajan. Autobuses Urbanos con Historia, <http://esquina-bajan.blogspot.com/2012/02/4a-parte-fin-de-la-epoca-permisionaria.html>, consultado el 3 de mayo de 2018.

Facebook, Página Oficial de DINA, [https://www.facebook.com/DINACAMIONES/posts/695370547143894?\\_xts\\_\\_\[0\]=68.A\\_RDD7Q-Iw21uO3n4Wh2ZpGZu2NtGIaWPKvkmGksrHd3kKTh9NURewpK1fUfNid\\_6c0NQyCSqIZRYDYdrw4UpmT1fGdJWKyPpTMDreBX9PSNFDgeJgkFuVe5pBShusUrVWfdbnfbupjd6s6yPOd4uyD-ROQuAr92biDsUXvs\\_4JkTicGsh5vX&\\_tn\\_=-R](https://www.facebook.com/DINACAMIONES/posts/695370547143894?_xts__[0]=68.A_RDD7Q-Iw21uO3n4Wh2ZpGZu2NtGIaWPKvkmGksrHd3kKTh9NURewpK1fUfNid_6c0NQyCSqIZRYDYdrw4UpmT1fGdJWKyPpTMDreBX9PSNFDgeJgkFuVe5pBShusUrVWfdbnfbupjd6s6yPOd4uyD-ROQuAr92biDsUXvs_4JkTicGsh5vX&_tn_=-R), consultado el 5 de agosto de 2018.

Felipe Andrés Rodríguez Suescún, “El proceso de descampesinización” [en línea], en Circunnata&Dossier, <http://circunnauta.blogspot.com/2011/03/el-proceso-de-descampesinizacion.html>, consultado el 29 de junio de 2017.

Gómez Lovera, Marco Antonio, “Así se ha movido el tipo de cambio desde 1958”, *Dinero En Imagen* [en línea], 21 de agosto de 2015, disponible en Dinero En Imagen, <https://www.dineroenimagen.com/2015-08-21/60388>, consultado el 3 de junio de 2018.

González Amador, Roberto, “México ha pagado ocho veces su deuda externa en dos décadas”, en *La Jornada*, lunes 26 de agosto de 2002 [en línea], <http://www.jornada.com.mx/2002/08/26/020n1eco.php>, consultado el 29 de agosto de 2018.

Groupe Renault, <https://group.renault.com/en/passion-2/heritage/#1900-1890>, consultado el 17 de octubre de 2017.

Grupo Herres, [http://www.grupoherres.com/intro/productos/pdf\\_fram/CATALOGO.pdf](http://www.grupoherres.com/intro/productos/pdf_fram/CATALOGO.pdf), consultado el 5 de agosto de 2018.

Guajardo Soto, Guillermo, “La alta dirección de las empresas públicas mexicanas durante el proteccionismo: jerarquía, tecnología y mercado. 1950-1980”, en *Revista de Administración Pública*, México, mayo-agosto de 2014, vol. XLIX, núm. 2, pp. 15-45.

Guía del Viajero en México, <https://cokiemoster3.blogspot.mx/2016/01/historia-de-sultana-la-mitica-armadora.html>, consultado el 5 de mayo de 2018.

Julio Scherer García, “Los Figueroa, compadres de presidentes y estirpe de gobernadores marcados por la represión y el folclorismo”, en *Revista Proceso* [en línea], lunes 10 de julio de 1995, s/p., disponible en proceso.com.mx, <https://www.proceso.com.mx/169558/los-figueroa-compadres-de-presidentes-y-estirpe-de-gobernadores-marcados-por-la-represion-y-el-folclorismo>, consultado el 3 de mayo de 2018.

Knight, Alan, “Cultura política y caciquismo” en *Letras Libres*, diciembre de 2000, pp. 16-20.

Komatsu, <https://home.komatsu/en/company/history/>, consultado el 6 de agosto de 2018.

Lira Saade, Carmen, “Fallece Emilio Krieger, defensor de derechos humanos y políticos”, 20 de septiembre de 1999 [en línea], disponible en *La Jornada*, <http://www.jornada.com.mx/1999/09/20/murio.html>, consultado el 31 de julio de 2018.

Lira Saade, Carmen, “Muere Ricardo García Sainz”, en *La Jornada*, domingo 23 de agosto de 2015 [en línea], disponible en *La Jornada*, <https://web.archive.org/web/20150825180239/http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2015/08/23/muere-ricardo-garcia-sainz-a-los-85-anos-de-edad-6631.html>, consultado el 1 de septiembre de 2018.

Marichal, Carlos, “Auge y decadencia de las empresas estatales en México, 1930-1980: algunas notas sobre la relación histórica entre empresas estatales y endeudamiento externo”, en *Antropología. Boletín oficial del INAH*, México, Nueva Época, 2003.

Martínez Rivera, Gastón, “Alonso Aguilar, una vida de lucha por una patria unida, libre y soberana”, en *Siempre!*, 29 de septiembre de 2012, [en línea], disponible en: <http://www.siempre.mx/2012/12/alonso-aguilar-una-vida-de-lucha-por-una-patria-unida-libre-y-soberana/>, 1 de marzo de 2018.

Mendoza Vargas, Héctor, “El automóvil y los mapas en la integración del territorio mexicano, 1929-1962”, en *Boletín de Investigaciones Geográficas*, núm. 88, México, Instituto de Geografía, UNAM, pp. 91-108.

Montaño Larios, José Jesús, “Jacobó Olegnowicz Woldemberg, Ingeniero que diseñó el DINA D-501; primer camión fabricado en México”, en *Diario Judío* [en línea], México, 25 de enero de 2012, disponible en [diariojudio.com](http://diariojudio.com/comunidad-judia-mexico/jacobo-olegnowicz-woldemberg-ingeniero-que-diseno-el-dina-d-501-primer-camion-fabricado-en-mexico/18223/#), <http://diariojudio.com/comunidad-judia-mexico/jacobo-olegnowicz-woldemberg-ingeniero-que-diseno-el-dina-d-501-primer-camion-fabricado-en-mexico/18223/#>, consultado el 31 de mayo de 2017.

Muller, Edward, y Mitchell A. Selingson, “Civic culture and Democracy: The question of Causal Relationships”, en *American Political Science Review*, 88, núm 3, septiembre de 1994, pp. 635-652.

Noroeste, “Víctor Patrón Rivas zarpa hacia la eternidad”, en *Noroeste*, [en línea], viernes 27 de marzo de 2009, s/p., disponible en *Noroeste*, <https://www.noroeste.com.mx/pub/120942>, consultado el 3 de septiembre de 2018.

Ocampo, José Antonio, “Hirschman, la industrialización y la teoría del desarrollo”, en *Desarrollo y Sociedad*, Bogotá, julio-diciembre de 2008.

Ocotla Gutiérrez, Cesar Roy, “VAM, Constituida en diciembre de 1963; Comida de Ex-VAM el 2 de junio”, en *Al Volante* [en línea], 21 de junio de 2017, disponible en *Al Volante*, <http://www.alvolante.info/nacionales/vam-constituida-en-diciembre-de-1963-comida-de-ex-vam-el-2-de-junio/>, consultado el 20 de abril de 2018.

Ortiz M., Humberto, “Debe Explicar Humberto Mosconi el Conflicto Dina-GM”, en *Ultimas Noticias*, viernes 7 de marzo de 1986.

Ortiz Morales, Andrés, “Imágenes de ciencia y tecnología en la construcción del imaginario colectivo tras la Revolución mexicana”, en *Investigación Educativa*, núm. 67, enero-abril de 2015, pp. 153-168.

Ovaciones, “Hunden a Diesel grandes deficiencias; H. Mosconi”, en *Ovaciones*, viernes 21 de marzo de 1986, p. 2-A.

Pérez, José Isabel Juan, y Samuel Rebollar y José Francisco Monroy Gaytán, “Descampesinización de una comunidad indígena campesina en México”, en *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, núm. 75, 2007 [en línea], disponible en [eumed.net](http://eumed.net),

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2007/prm.htm>, consultado el 29 de junio de 2017.

Perroux, François, “Las industrias motrices y la planificación del crecimiento de una economía nacional” en *Revista de Economía y Estadística*, Córdoba, Tercera Época, 1er. Trimestre, 1964, pp. 39-89.

Ramírez Lozano, José, “DINA (2ª. Parte)”, disponible en Retro Buses, <http://retrobuses.blogspot.com/2010/07/dina-2a-parte.html>, consultado el 28 de septiembre de 2018.

Registro Nacional de Profesionistas, <https://www.cedulaprofesional.sep.gob.mx/cedula/presidencia/indexAvanzada.action#>, consultado el 10 de septiembre de 2018.

Retro buses, [http://retrobuses.blogspot.mx/2010/06/sultana-1a-parte\\_07.html](http://retrobuses.blogspot.mx/2010/06/sultana-1a-parte_07.html), consultado el 5 de noviembre de 2018.

Retro buses, <http://retrobuses.blogspot.mx/2010/08/masa-1a-parte.html>, consultado el 5 de mayo de 2018.

Revista de Administración Pública, “Manuel Palavicini Piñeiro”, en *RAP. Revista de Administración Pública*, núm. 88, año, 1995, pp. 463-466.

Rodríguez García, Arturo, “El Hipódromo de Hank y su origen mafioso”, en *Revista Proceso* [en línea], viernes 22 de julio de 2011, s/p., disponible en proceso.com.mx, <https://www.proceso.com.mx/276690/el-hipodromo-de-hank-y-su-origen-mafioso>, consultado el 7 de octubre de 2018.

Romo, Daniel, “El campo petrolero Cantarell y la economía mexicana” en *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, México, vol. 46, núm. 183, octubre-diciembre de 2015., pp. 141-164.

Sachman Torres, Ignacio, “Crítica Situación en Dina, Financiera y Técnicamente”, en *El Nacional*, viernes 21 de marzo de 1986, 1ª. secc., p. 2.

San Jose State University, [http://transweb.sjsu.edu/MTIportal/research/publications/documents/S-06-01/Biodiesel\\_BigPine.pdf](http://transweb.sjsu.edu/MTIportal/research/publications/documents/S-06-01/Biodiesel_BigPine.pdf), consultado el 17 de octubre de 2017.

Scherer García, Julio, “Así se devaluó el peso”, en *Revista Proceso* [en línea], sábado 31 de noviembre de 1976, s/p., disponible en proceso.com.mx”, <https://www.proceso.com.mx/1808/asi-se-devaluo-el-peso>, consultado el 31 de agosto de 2018.

Scherer García, Julio, “Cabriolas, enroques y debuts en la segunda división del equipo gobernante” en *Revista Proceso* [en línea], sábado 4 de diciembre de 1982, s/p, disponible

en proceso.com.mx, <https://www.proceso.com.mx/134867/cabriolas-enroques-y-debuts-en-la-segunda-division-del-equipo-gobernante>, consultado el 28 de septiembre de 2018.

Scherer García, Julio, “Cerrar, antieconómico; hay que reorganizar todo”, en *Revista Proceso* [en línea], sábado 8 de febrero de 1986, s/p, disponible en proceso.com.mx, <https://www.proceso.com.mx/142957/cerrar-antieconomico-hay-que-reorganizar-todo>, consultado el 28 de septiembre de 2018.

Scherer García, Julio, “El cierre de la Renault, ejemplo de la autonomía con que operan las trasnacionales”, en *Revista Proceso* [en línea], sábado 30 de agosto de 1986, s/p, disponible en proceso.com.mx, <https://www.proceso.com.mx/144349/el-cierre-de-la-renault-ejemplo-de-la-autonomia-con-que-operan-las-trasnacionales>, consultado el 28 de septiembre de 2018.

Scherer García, Julio, “El plan de racionalización de la industria automotriz cambiado: lo rechazaban las armadoras”, en *Revista Proceso* [en línea], sábado 11 de agosto de 1984, s/p, disponible en proceso.com.mx, <https://www.proceso.com.mx/139238/el-plan-de-racionalizacion-de-la-industria-automotriz-cambiado-lo-rechazaban-las-armadoras>, consultado el 28 de septiembre de 2018.

Scherer García, Julio, “FAMSA, la empresa de Hank, se ve obligada a renegociar su deuda”, en *Revista Proceso*, [en línea], sábado 18 de junio de 1983, s/p., disponible en proceso.com.mx, <https://www.proceso.com.mx/136323/famsa-la-empresa-de-hank-se-ve-obligada-a-renegociar-su-deuda>, consultado el 3 de septiembre de 2018, s/p.

Scherer García, Julio, “Javier Alejo, sólo director de DINA”, en *Revista Proceso*, [en línea], sábado 1 de julio de 1978, s/p., disponible en proceso.com.mx, <https://www.proceso.com.mx/123660/javier-alejo-solo-director-de-dina>, consultado el 31 de agosto de 2018.

Scherer García, Julio, “La producción de tractores a dos trasnacionales (*sic.*)”, en *Revista Proceso* [en línea], sábado 4 de diciembre de 1982, s/p., disponible en proceso.com.mx, <https://www.proceso.com.mx/134867/cabriolas-enroques-y-debuts-en-la-segunda-division-del-equipo-gobernante>, consultado el 28 de septiembre de 2018.

Scherer García, Julio ““Paco Pildora”, cronista no oficial de Veracruz, habla de la actuación de Alemán en TAMSA”, en *Revista Proceso* [en línea], sábado 4 de agosto de 1990, s/p, disponible en proceso.com.mx, <https://www.proceso.com.mx/155439/paco-pildora-cronista-no-oficial-de-veracruz-habla-de-la-actuacion-de-aleman-en-tamsa>, consultado el 7 de octubre de 2018.

Scherer García, Julio, “Se mutilan contratos, se anulan derechos, desaparecen empresas”, en *Revista Proceso* [en línea], sábado 4 de marzo de 1989, s/p, disponible en proceso.com.mx, <https://www.proceso.com.mx/152371/se-mutilan-contratos-se-anulan-derechos-desaparecen-empresas>, consultado el 10 de octubre de 2018.

Serna, Enrique, “Las empresas públicas en la economía nacional”, en *Revista de Administración Pública*, México, núm. 42, abril-junio de 1980, pp. 319-337.

Sistema de Información Legislativa (SIL), [http://sil.gobernacion.gob.mx/Librerias/pp\\_PerfilLegislador.php?Referencia=194](http://sil.gobernacion.gob.mx/Librerias/pp_PerfilLegislador.php?Referencia=194), consultado el 30 de agosto de 2018.

Solís Sánchez, Eduardo J., “Apertura comercial de la Industria Automotriz en México: Un análisis de 1962 a 2009” [en línea], disponible en Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM, <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/7/3021/12.pdfhttps://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/7/3021/12.pdf>, consultado el 9 de agosto de 2017.

Tamayo, Jorge, “Las entidades paraestatales en México. Origen, evolución y perspectivas” en *Revista de Administración Pública*, México, núm. 82, enero-junio de 1992, pp. 297-317.

TRANSPORTE.MX, EL PORTAL DEL TRANSPORTE MEXICANO, <http://www.transporte.mx/tipos-de-camiones-de-carga/>, consultado el 9 de mayo de 2018.

Trejo, Ángel, “Había urgencia de ‘Rescatar’ a Diesel Nacional de la Quiebra, Afirma Humberto Mosconi Castillo”, en *El Sol de México*, viernes 21 de marzo de 1986.

Uribe, Adriana, “Entrevista con Maximiliano Becker, Director de Mercer Mash Beneficios” en *QuimiNet.com. Información y Negocios segundo a segundo*, lunes 8 de octubre de 2012 [en línea], <https://www.quiminet.com/articulos/maleficios-o-beneficios-2861337.htm>, consultado el 10 de septiembre de 2018.

Valdés Manríquez, Hugo “Borward en México”, en *Ingenierías*, abril-junio de 2010, vol. XIII, núm. 47, pp. 25-37.

Vargas Hernández, José G., “Decrecimiento del pueblo corporativo Atentique y su declinación económica y ambiental”, en *Ponto urbe. Revista do núcleo de antropología urbana da USP*, número 8, 2011, [en línea], disponible en Ponto urbe, <https://journals.openedition.org/pontourbe/1973>, consultado el 29 de mayo de 2018.

Vázquez G., Saúl, “Dina tendrá que Explicar a Diputados las Pérdidas por más de 188 mil mdp”, en *El Financiero*, miércoles 19 de marzo de 1986.

Vicencio Miranda, Arturo, “La industria automotriz en México. Antecedentes, situación actual y perspectivas”, en *Contaduría y Administración*, núm. 221, enero-abril de 2007, pp. 211-248.

Zonebourse, “Les Barons de la Bourse” [en línea], s/f, disponible en Zonebourse.com, <https://www.zonebourse.com/barons-bourse/Humberto-Mosconi-Castillo-09Z9CS-E/biographie/>, consultado el 28 de septiembre de 2018.

## **Tesis**

Camacho Ledesma, María Eugenia, y Talía Eunice Rico Nieto, *Transporte de carga ferroviario en México: Perspectivas y realidades*, Tesis de Licenciatura en Ingeniería Civil, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ingeniería, 2015.

Echeverría Zuno, María Esther, María de la Luz Sela Polo y Patricia Torres Mejía, *Antropología social en el centro industrial de Ciudad Sahagún*, Tesis de Licenciatura en Antropología Social, México, Universidad Iberoamericana, 1975.

Escamilla Trejo, Adrián, *Análisis histórico económico del Complejo Industrial Sahagún, 1952-1988: el caso de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril S. A.*, Tesis de Licenciatura en Economía, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Economía, 2007.

Gómez Suazo, Justino, *Plan de financiamiento para Diesel Nacional*, Tesis de Licenciatura en Economía, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de Economía, 1965.

Martínez Tamayo, Constantino, *La mexicanización de la industria automotriz. “Caso: Diesel Nacional, S. A.”*, Tesis de Licenciatura en Economía, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de Economía, 1963.

Mori Arellano, Juan Francisco, *Estudio Experimental y Optimización de la Potencia de los Motores Cummins KTA 2300 – C a 4100 m. s. n. m. Mina Tintaya*, Tesis de Ingeniería Mecánica, Lima, Universidad Nacional de Ingeniería, Facultad de Ingeniería Mecánica, 1990.

Olvera Aguilar, Jorge, *La industrialización en Ciudad Sahagún Hidalgo, un análisis de las empresas DINA-FIAT y Toyoda entre 1951 y 1960*, Tesis de Maestría en Estudios Históricos, Querétaro, Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Filosofía, 2013.

Orvañanos Lascurain, Jorge *Aspectos de la demanda y la oferta automotriz*, Tesis de Licenciatura en Economía, México, Instituto Tecnológico Autónomo de México/Escuela de Estudios Económicos y Sociales, 1967.

Zuccarino, Maximiliano, “Modelos estadounidense-fordista y japonés-toyotista: ¿Dos formas de organización productiva contrapuestas? Un estudio de caso: trabajadores bolivianos afiliados a la Federación Obrera Local (FOL) en la primera mitad del siglo XX”, en *Historia Caribe*, vol. VII, núm. 21, julio-diciembre de 2012, pp. 197-215.

### **Fuentes oficiales y legislativas**

Cámara de Diputados, *Ley Federal de las Entidades Paraestatales* [en línea], disponible en Cámara de Diputados, [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/110\\_150618.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/110_150618.pdf), consultado el 10 de septiembre de 2018.

*Decreto para el fomento de la industria automotriz*, en *Diario Oficial de la Federación (DOF)*, 20 de junio de 1977.

*Decreto para la racionalización de la Industria Automotriz*, en *Diario Oficial de la Federación (DOF)*, 15 de septiembre de 1983. *Decreto que fija las bases para el desarrollo de la industria automotriz*, en *Diario Oficial de la Federación (DOF)*, 24 de octubre de 1972.

*Decreto que prohíbe la importación de motores para automóviles y camiones, así como de conjuntos armados para su uso o ensamble, a partir del 1o. de septiembre de 1964, en Diario Oficial de la Federación (DOF), 23 de agosto de 1964.*

Martínez, Ifigenia, “Conclusiones y comentarios sobre el Dictamen de las Cuentas de la Hacienda Pública de la Federación y del Departamento del DF (Presidencia de la Comisión de Presupuesto y Cuenta)” en *Diario de los debates de la cámara de diputados del H. Congreso de los Estados Unidos Mexicanos*, nro. 40, L Legislatura, Año I, Período Ordinario, 25 de noviembre de 1976.

*Resolución para proceder a la disolución y liquidación de la empresa Diesel Nacional, en Diario Oficial de la Federación (DOF), jueves 3 de noviembre de 1988.*

Senado de la República, LXIII Legislatura, Tercer año de ejercicio, *Oficio del Congreso del Estado de Jalisco, con los que remite acuerdo por el que proponen al Dr. Lic. en Filosofía y Letras José Rogelio Álvarez Encarnación, como candidato a la Medalla de Honor Belisario Domínguez*, <http://www.senado.gob.mx/index.php?ver=sp&mn=2&sm=2&id=853>, consultado el 13 de mayo de 2018.

### **Seminarios y conferencias**

Marichal, Carlos, “Los Estados Unidos y la Deuda Externa Latinoamericana: Una historia de creciente participación de Washington en las negociaciones financieras internacionales”, Conferencia presentada en el Seminario *El Siglo Americano que viene: una reflexión interdisciplinaria sobre los Estados Unidos*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, Universidad Nacional Autónoma de México, Torre II de humanidades, Ciudad Universitaria, México, septiembre de 2003.

### **Otros**

*Visita guiada a la planta de DINA Camiones en Ciudad Sahagún. 18 de octubre de 2018.*



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

# ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00381

Matrícula: 2163801127

DIESEL NACIONAL, 1951-1989.  
LA INFLUENCIA DE UNA EMPRESA  
SOBRE LA POLÍTICA AUTOMOTRIZ  
Y LA TRANSFERENCIA  
TECNOLÓGICA EN MÉXICO.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 11:00 horas del día 26 del mes de septiembre del año 2019 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DRA. LUZ MARIA UHTHOFF LOPEZ  
MTRO. HUGO PICHARDO HERNANDEZ  
DR. FEDERICO LAZARIN MIRANDA

Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRO EN HUMANIDADES (HISTORIA)

DE: JESUS MONROY BAÑOS

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

Aprobar

Acto continuo, la presidenta del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.




JESUS MONROY BAÑOS  
ALUMNO

REVISÓ



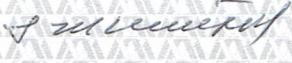
MTRA. ROSALIA SERRANO DE LA PAZ  
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH



DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTA



DRA. LUZ MARIA UHTHOFF LOPEZ

VOCAL



MTRO. HUGO PICHARDO HERNANDEZ

SECRETARIO



DR. FEDERICO LAZARIN MIRANDA