

## Crisis y reconversión del tejido productivo en un espacio regional del norte de México: La Laguna (1875-1975)

### Crisis and productive reorganization in a regional economy of Northern Mexico: La Laguna (1875-1975)

MARIO CERUTTI

*Universidad Autónoma de Nuevo León (Monterrey, México)*

#### RESUMEN

La finalidad de este trabajo es mostrar los rasgos básicos de un proceso de reestructuración productiva ocurrido en un espacio regional del norte de México a mediados del siglo XX. Sustentada desde fines del XIX en la agricultura especializada y en la agroindustria, la comarca algodонера de La Laguna debió enfrentar años después de la II Guerra Mundial un severo proceso de transformación que implicó: a) mecanismos productivos nuevos; b) la reorientación de las actividades empresariales; c) decisivas innovaciones tecnológicas; d) la búsqueda de nuevos mercados; e) diferentes mecanismos de asociación entre los productores; y f) una firme presencia institucional. Con tales herramientas se constituyó en un área semiárida la cuenca lechera más importante del país. Al cabo de este proceso (a mediados de la década de 1970), este espacio regional estaba en condiciones de alumbrar, por su misma dinámica, una de las más poderosas empresas agroalimentarias del México actual: el Grupo LALA.

*PALABRAS CLAVE: Reconversión productiva, Agroindustria, Norte de México, Comarca Lagunera*

*Códigos JEL: R11, N96, Q13, O54*

#### ABSTRACT

The aim of this study is to describe the basic trends of a productive restructure process that took place in northern Mexico in the middle of the 20<sup>th</sup> century. Supported by a specialized agriculture and by agro-industry since the end of the 19<sup>th</sup> century, the cotton region known as La Laguna faced a severe transformation process which included: a) new productive methods; b) the reorientation of business activities; c) the introduction of important technological innovations; d) the search for new markets; e) alternative ways of association among producers; and f) a solid institutional presence. Based on these factors, the most important area of dairy production in the country was created in a semi-arid region. This process finally led to the formation of the most powerful agro-alimentary industry in modern Mexico: the LALA group.

*KEY WORDS: Productive Reorganization, Agro-industry, Northern Mexico, La Laguna*

*JEL Codes: R11, N96, Q13, O54*

## 1. Introducción<sup>1</sup>

### 1.1. Nociones útiles

La finalidad de este trabajo es mostrar los rasgos básicos del proceso de reestructuración productiva ocurrido en un espacio regional del norte de México a mediados del siglo XX. Sustentada desde fines del XIX en la agricultura especializada y en la agroindustria, la comarca algodonera de La Laguna<sup>2</sup> debió enfrentar años después de la II Guerra Mundial un severo proceso de transformación que supuso: a) mecanismos productivos nuevos; b) la reorientación de las actividades empresariales; c) decisivas innovaciones tecnológicas; e) la búsqueda de nuevos mercados; f) diferentes mecanismos de asociación entre los productores; y g) una firme presencia institucional. Con tales herramientas se construyó en un área semiárida la cuenca lechera más importante del país. Al finalizar dicho proceso (a mediados de la década de 1970), este espacio regional estaba en condiciones de alumbrar, por su misma dinámica, una de las más poderosas empresas agroalimentarias del México actual: el Grupo *Lala*.

Un concepto guía a utilizar en este trabajo será el de *tejido productivo*. Pretende incluir: a) las más o menos intensas interrelaciones que generan y mantienen de manera prolongada productores y empresas situadas en un mismo ámbito regional; b) los multiplicadores que se extienden hacia atrás y hacia adelante en el sistema productivo en desarrollo, y que, por lo tanto, involucran desde productores de materias primas e insumos hasta servicios en general, mecanismos de crédito, unidades de transformación, operaciones de distribución e instituciones locales; c) las externalidades que se derivan de la proximidad, mutuo conocimiento y cooperación entre productores; y d) los vínculos económicos, societarios, organizacionales y de confianza que se establecen entre los agentes locales, con sus ramificaciones y diversificación de actividades (aún cuando el espacio estudiado tenga cierto nivel de especialización).

Se trata de una noción derivada parcialmente de las discusiones sobre sistemas productivos locales (SPL) y distritos industriales (DI) desarrollada en la Europa del Sur desde el decenio de 1980<sup>3</sup>. Algunas diferencias con estos conceptos son: a) el tejido

---

[Fecha de recepción del original, abril de 2006. Versión definitiva, mayo de 2007]

<sup>1</sup> Mis agradecimientos por sus observaciones a los cuatro evaluadores anónimos de *Investigaciones de Historia Económica*.

<sup>2</sup> Compartida por los estados de Coahuila y Durango, a más de mil kilómetros al norte de Ciudad de México.

<sup>3</sup> Entre los autores que han abordado estos temas, sobre todo en los años ochenta y noventa del pasado siglo, se cuentan Alberti (1989) y (2000); Amins y Robins (1991); Bagnasco (1988), (1991) y (1999); Barceló (1992); Becattini (1981), (1988/89), (1992a), (1992b) y (2002); Becattini y Rullani (1996); Bellandi (1986); Benton

productivo (y su correspondiente tejido empresarial) amplía su radio de acción a las áreas agrícolas —en este sentido se nutre también de la noción de *economía difusa*, perfilada por Bagnasco<sup>4</sup>—; b) no se limita por lo tanto al sector industrial urbano; c) incluye tanto pequeñas como medianas y grandes empresas; d) no requiere un caso extremo de especialización en el espacio estudiado, como parecen exigir los conceptos de SPL y DI; y d) incorpora las relaciones empresariales, en las cuales sobresalen no sólo las puramente económicas sino también las parentales y las sustentadas en la confianza.

En cuanto a la noción *reconversión*, se adopta como sinónimo de reestructuración productiva, aunque no en su sentido más amplio<sup>5</sup>, ya que puede depender de “las características de cada rama productiva”, del tamaño de las unidades que pueblan el espacio analizado, o “del mercado que se abastecía”, entre otras variables<sup>6</sup>. En nuestro caso, se trata de una herramienta teórica que ayuda a describir e interpretar la respuesta a una crisis regional de un conjunto de productores, organizaciones e instituciones, y a visualizar los mecanismos con los cuales se construyó un nuevo tejido productivo. La reestructuración obligó al abandono paulatino de la especialización histórica del espacio indagado, con los costos económicos, empresariales, políticos y sociales que ello supone, y la reorientación hacia una actividad diferente (aunque, como la anterior, con estrechas conexiones con el ámbito rural y con la agroindustria). En este sentido, se habría tratado de un caso de “transformación de la base sociotécnica de los procesos productivos”, del cual aquí sólo estudiamos algunos de “sus perfiles”<sup>7</sup>.

## 1.2. El norte de México y La Laguna

Como hemos insistido en trabajos previos, el extenso norte de México (Mapa 1) configura un área particularmente rica para los análisis sobre desarrollo regional, para

---

(1992); Bianchi (1989); Brusco (1992), (1996) y (1999); Costa Campi (1992) y (1999); Costa Campi y Viladecans (2002); Callejón y Costa Campi (1996); Dei Ottati (1996); Maillat (1999); Morgan (1999); Piore y Sabel (1990); Rui Silva (1996); Sengerberger y Pyke (1992); Sforzi (1992); Trullen (1992); Valdaliso y López (2000); Vázquez Barquero (1991), (1999a) y (1999b); e Ybarra (1991) y (1992). Como es conocido, los planteamientos de base se apoyan en Marshall (1957). Han sido aplicados al ámbito rural-urbano latinoamericano por Ábalo (1998), Goreinsten (2001) y Cerutti (2006a).

<sup>4</sup> Bagnasco (1988), (1991) y (1999).

<sup>5</sup> Como lo plantea De la Garza, quien recuerda que “el ámbito de las teorías de la reestructuración productiva concierne principalmente a la economía no ortodoxa y a la institucionalista, a la sociología industrial y del trabajo, a la ciencia política y a los especialistas en administración de empresas y en relaciones industriales”. De la Garza (1999), p. 33.

<sup>6</sup> Partida (2002), p. 37.

<sup>7</sup> Partida (2002), p. 45.

MAPA 1  
EL NORTE DE MÉXICO



la historia económica comparada y para los estudios empresariales<sup>8</sup>. Su condición de periferia inmediata del más grande mercado nacional gestado por el sistema capitalista (los Estados Unidos), así como su calidad de prolongación territorial de una economía que protagonizó con vigor la revolución industrial, le han conferido unas posibilidades de funcionamiento no perceptibles con facilidad en otras áreas de la

<sup>8</sup> El norte aquí considerado incluye los seis estados fronterizos (Baja California, Sonora, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas) y sus respectivos colindantes meridionales: Baja California Sur, Sinaloa, Zacatecas, Durango y zonas de San Luis Potosí. Este espacio norteño suma alrededor de un millón de kilómetros cuadrados; esto es, casi dos veces la superficie de España y un 10 por 100 más que la suma de las de Francia e Italia. Comprende poco menos del 60 por 100 de la superficie mexicana.

economía atlántica. En su conjunto, este norte ha presentado dinámicas locales diferenciadas porque tuvo la oportunidad —y la tiene hoy— de operar simultáneamente en dos mercados: el interno —de ritmos más lentos, expresión de una sociedad periférica— y el externo, dotado de mayor agilidad y concentrado en la economía estadounidense.

Investigaciones recientes<sup>9</sup> han permitido delinear ciertas características de la historia socioeconómica de esta compleja geografía multirregional. Una de las conclusiones obtenidas propone que algunas de sus áreas han ofrecido, a partir del último tercio del siglo XIX, condiciones muy favorables para el surgimiento de empresas, de redes y de grupos empresariales de cierta relevancia, dentro de la escala de una sociedad periférica<sup>10</sup>.

Los estudios mencionan que desde hace más de ciento veinte años comenzaron a florecer (de manera simultánea o sucesiva) espacios urbanos, urbano-portuarios, urbano-rurales, rurales y mineros dotados de intensa fertilidad empresarial. Ello habría estado ligado a la paralela aparición y desenvolvimiento local y regional de ágiles tejidos productivos, capaces a su vez de engendrar múltiples unidades de producción, extenderse al comercio y los servicios, articularse con algunos de los mercados arriba indicados y reproducirse en el medio o en el largo plazo como entramado productivo/empresarial<sup>11</sup>.

La Comarca Lagunera, aquí analizada, se incluye en estos espacios regionales del norte mexicano dotados de una comprobada capacidad de reconversión de su tejido productivo ante una situación de crisis o frente a cambios drásticos en los mercados, en las políticas económicas o en los marcos sociopolíticos. Compartida jurídicamente por los estados de Durango y Coahuila (Mapa 2), La Laguna pasó de ser un desierto escasamente ocupado por poblaciones seminómadas a una de las más ágiles zonas de agricultura especializada del México porfiriano (1876-1911). Desde los años setenta del siglo XIX evidenció a la vez una llamativa capacidad de engendrar productores, empresas y empresarios. El cultivo del algodón emergió como el protagonista principal, incentivado y acompañado por múltiples obras de irrigación, por importantes establecimientos agroindustriales, por un apretado racimo de intermediarios financieros y por una concentración demográfica urbana y rural de rápido

---

<sup>9</sup> Estados de la cuestión en Cerutti (1994) y (2006b).

<sup>10</sup> Esta mirada global sobre los propietarios del norte contempla desde empresariados de base urbano-histórico-industrial, como los surgidos en Monterrey, a los dotados de un sustento agropecuario, agroexportador o agroindustrial, como los de La Laguna, el sureste de Nuevo León, Tamaulipas, Sinaloa y Sonora.

<sup>11</sup> Entre los casos mejor analizados se cuentan Monterrey y su entorno binacional (1850-2005); el noroeste con agricultura de exportación (1925-2005); el noroeste agroindustrial (1930-1985); el espacio central chihuahuense (1870-1915); la ciudad-puerto de Mazatlán y sus alrededores minero-agrícolas (1880-2005); el espacio minero central que incluye San Luis Potosí y Zacatecas (1870-1920); y el sureste agrícola de Nuevo León (1890-1975).

**MAPA 2**  
COMARCA DE LA LAGUNA



crecimiento. La revolución de 1911-1917 y la reforma agraria posterior, ya en la década de 1930, habrían de afectar profundamente a este escenario, aunque sin erradicar su característica principal: el monocultivo algodonero<sup>12</sup>. Fue, por el contrario, en un escenario de crecimiento económico y de estabilidad política cuando estalló la crisis terminal de la especialización algodonera, y La Laguna se vio impelida a montar un tejido socioprodutivo alternativo: la ganadería lechera y sus complementos agroindustriales, cimiento fundamental del nuevo tejido.

<sup>12</sup> Saravia (1909); Plana (1996); Vargas-Lobsinger (1984) y (1999); Barragán y Cerutti (1993); Meyers (1996); Cerutti (1997), (1999) y (2003); Cerutti, Corona y Martínez (1999); y Villa (1995).

## 2. Agricultura algodonera y agroindustria (1870-1920)

### 2.1. Uso del suelo, tejido productivo rural y población

La Laguna logró imponerse a finales del siglo XIX como el principal distrito algodonero de México. Entre 1870 y la revolución de 1910-1917, los plantíos se extendieron por numerosas haciendas y por un enjambre de ranchos, fincas anexas y lotes<sup>13</sup>, siguiendo presas, canales de derivación y acequias que recorrían miles de hectáreas. La red ferroviaria contribuyó a que la fibra llegara con rapidez y competitividad a los expansivos mercados situados en el Distrito Federal y en los estados de México, Puebla y Veracruz. Pero un llamativo dato adicional fue el demográfico. La Laguna se transformó en un auténtico imán migratorio. Si en una primera etapa se manifestó la expansión poblacional en el ámbito rural, la explosión urbana que le siguió se vinculó a otra circunstancia: el brote industrial, agroindustrial, bancario y de servicios (es decir, empresarial) que germinó en el triángulo Lerdo-Gómez Palacio-Torreón<sup>14</sup>.

Del diseño productivo que se dibujó en La Laguna deben destacarse tanto las formas que asumieron las explotaciones agrícolas como los mecanismos de gestión que se implantaron<sup>15</sup>. El algodón y su semilla mantuvieron la gran propiedad, pero el empleo sistemático del arrendamiento y de la aparcería intensificó el uso del suelo, abrió la puerta a decenas de productores y tornó más exigente la utilización del agua. La roturación de tierras, que ampliaba la frontera agrícola, multiplicó las explotaciones de pequeña y mediana dimensión. Este comportamiento de los grandes propietarios, junto a la acción del capital mercantil, coadyuvó a la construcción de un complejo tejido productivo<sup>16</sup>.

Hasta la severa crisis de 1907, el arrendamiento resultó uno de los mecanismos centrales del desenvolvimiento agrícola regional<sup>17</sup>. Los beneficios que dejaban el

---

<sup>13</sup> Fincas en general más pequeñas que las haciendas, con frecuencia arrendadas u ofrecidas en aparcería.

<sup>14</sup> Según Plana, "mientras la población rural crecía a un promedio anual del 23,3 por 1000 entre 1900 y 1910, la urbana se incrementaba a un ritmo de 64,5 por 1000". Gómez Palacio creció en la primera década del siglo XX a un ritmo anual de 76,8 por 1000. Torreón, por su lado, se mostraba aún más vivaz: 96,3 por 1000. Si en el censo de 1895 la villa del Torreón contabilizó poco menos de 4.000 residentes, para 1910 (ya declarada ciudad) superaba los 34.000. Plana (1996), pp. 203-213.

<sup>15</sup> Cerutti (1999).

<sup>16</sup> Durante los dos o tres primeros ciclos agrícolas el arrendatario no pagaba renta, una fórmula bastante eficaz para la ocupación del suelo. Los convenios, en Archivo de Notarías del Estado de Durango (ANED, en adelante), Libros de notarios.

<sup>17</sup> Plana (1996), pp. 172-184; y Vargas-Lobsinger (1984), pp.47-65. Más referencias en ANED, Archivo Histórico Papeles de Familia (AHPF, en adelante), Archivo Brittingham (AB, en adelante), Archivo Histórico del Banco Nacional de México (AHBNM, en adelante), Archivo General del Estado de Coahuila (AGEC, en adelante) y en autores como Saravia (1909), Meyers (1996) y Machuca (1991).

algodón y su semilla ante un mercado expansivo hicieron subir las rentas y multiplicaron hasta el límite el uso de nuevas tierras. La crisis de 1907 parece haber hecho perder terreno al arrendamiento —y al consiguiente pago en moneda— para dejar paso o generalizar la aparcería, sistema que se basaba en la cesión al dueño de la tierra de una porción de la cosecha. La revolución, con todos sus problemas y conflictos, llevó a entronizar esta forma de explotación desde 1914 hasta el inicio de los años treinta. Tanto la aparcería como el sistema precedente involucró a grandes y pequeños agricultores, además de a propietarios medios y empresarios de fuste<sup>18</sup>.

## 2.2. Semilla, agroindustria e impacto regional

Más allá de la actividad específicamente agrícola, otra llamativa cualidad de la comarca Lagunera entre 1870 y 1915 fue haber sido punto de confluencia, asociación y expansión de capitales provenientes de las áreas más dinámicas del México septentrional. Tanto el cultivo algodonero como buena parte del desenvolvimiento bancario, fabril y agroindustrial germinó estimulado por capitales procedentes de Chihuahua y Monterrey, a los que se sumaron otros provenientes de Saltillo (capital de Coahuila) y de la ciudad de Durango. Pero la vivaz transformación que se desató en La Laguna gestó de manera paralela un empresariado local (rural y urbano), cuyas fracciones más emprendedoras reinvirtieron con amplitud en la propia comarca y, de forma casi simultánea, diversificaron sus capitales hacia el norte y hacia el oriente del territorio nacional; es decir, sumaron sus energías al notorio crecimiento económico que se vivía tanto en Chihuahua como en Monterrey.

Una enumeración provisional de los proyectos más significativos (fabriles, agroindustriales, comerciales, bancarios y de servicios) impulsados desde mediados del decenio de 1880 en el corazón urbano de La Laguna se recogen en el Cuadro 1.

Un dato indicativo de la transformación de La Laguna, visible ya a finales de dicha década, fue la fundación de la fábrica *La Esperanza*, en 1887, sociedad que reunió en su momento inicial a accionistas de Monterrey<sup>19</sup>. La empresa incorporó una variante que estaría destinada a acentuar las relaciones entre agricultores y fábricas, entre lo rural y lo urbano: se dedicó a “extraer de la semilla de algodón el aceite, (al)

---

<sup>18</sup> Véase, por ejemplo, ANED, Libros de notarios, 1907-1920. Un caso arquetípico en el empleo de estos mecanismos fue la hacienda Santa Teresa. Cerutti (1999).

<sup>19</sup> Hombres como Patricio Milmo, y firmas comerciales como la de los cántabros *Hernández Hermanos* contaban con una antigua experiencia crediticia con los agricultores del algodón. Como los Madero o los Zambrano también habían invertido capitales en el cultivo de la fibra. La escritura constitutiva de *La Esperanza* fue firmada en Monterrey el 25 de junio de 1887. Archivo General del Estado de Nuevo León (AGENL, en adelante), Protocolo de Tomás C. Pacheco, 25 de junio de 1887, fols. 84v-86.

**CUADRO 1**  
**SOCIEDADES EMPRESARIALES NO AGRÍCOLAS EN LA LAGUNA, 1885-1915**

<b>Sector</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Empresas</b>
<b>Agroindustria</b>	8	<i>La Esperanza S.A., La Alianza, Cía. Jabonera de La Laguna, Cía. Jabonera de Torreón La Unión S.A., Stephens y Cía., La Favorita, Cía. Algodonera e Industrial de La Laguna S.A., y Cía. Vinícola de Noé.</i>
<b>Industria</b>	14	<i>La Amistad, Fábrica de Calzados La Unión, El Brillante, Cía. Ladrillera de Gómez Palacio, El Fénix, La Victoria, La Constancia, La Fe, Cía. Metalúrgica de Torreón S.A., Continental Mexican Rubber Co., Cía. Guayuletera de Torreón S.A., Cía. Mexicana Explotadora de Hule, Cía. Rastros de Torreón y Parral S.A., y Cía. Nacional de Dinamitas y Explosivos.</i>
<b>Transporte</b>	1	<i>FF. CC. Eléctrico Lerdo a Torreón S.A.</i>
<b>Industria/Servicios</b>	3	<i>Cía. de Luz Eléctrica de Torreón S.A., Cía. Constructora de Torreón y Cía. Constructora de Fincas de Lerdo G. Palacio S.A.</i>
<b>Finanzas</b>	3	<i>Banco Chino, Banco Refaccionario de La Laguna S.A., e Inversiones y Descuentos S.A.</i>
<b>Finanzas (sucursal)</b>	10	<i>Banco Alemán Sudamericano, Banco Nacional de México S.A., Banco de Londres y México S.A., Banco Comercial de Chihuahua S.A., Banco de Nuevo León S.A., Banco Minero de Chihuahua S.A., Banco Mercantil de Monterrey S.A., Banco de Durango S.A., Banco de Coahuila S.A., y Banco Agrícola Hipotecario.</i>
<b>Industria/Comercio</b>	2	<i>Prince, Torres y Prince, y Purcell y Cía.</i>

Fuentes: AB, AHBNM, AGENL, ANED, Machuca (1991) y Terán (1991).

aprovechamiento de este caldo y despojos de la semilla citada, y (a) la fabricación de jabón". La semilla del algodón quedaba desde ese momento convertida en materia prima de uso industrial.

En 1895, cuando se resolvió consolidar *La Esperanza* con un capital de 200.000 dólares, los nuevos accionistas tenían una procedencia regional diversa pero en la que sobresalían Monterrey, la propia comarca y Chihuahua<sup>20</sup>. El gerente y uno de sus

<sup>20</sup> La Junta Directiva electa en 1895 quedó encabezada por el chihuahuense Juan Terrazas, quien había reemplazado a Francisco Belden, residente en Monterrey. AGENL, Protocolo de Tomás C. Pacheco, 23 de septiembre de 1895.

más significativos accionistas fue (desde 1892) el estadounidense John Brittingham, quien, por décadas, uniría su apellido, sus contactos y su capacidad empresarial a la Comarca Lagunera. Bajo su gestión, *La Esperanza* mostró durante los años noventa signos evidentes de crecimiento<sup>21</sup>. La marcada integración del mercado interior permitió colocar la producción de jabón con regularidad y presteza en múltiples lugares de la geografía mexicana.

Pero la acción más destacada de Brittingham fue transformar *La Esperanza* en una nueva sociedad anónima: la *Compañía Industrial Jabonera de La Laguna*. Su puesta en marcha, en septiembre 1898, intensificó con vigor las relaciones entre los agricultores y el sector fabril, afirmó y estimuló el tejido productivo que se dilataba en el entorno rural de La Laguna, generó numerosos multiplicadores urbanos, agigantó las necesidades financieras y mostró la relevancia de los lazos empresariales en proyectos de esta naturaleza. Esta iniciativa societaria<sup>22</sup> planteó a los agricultores locales una infrecuente experiencia de integración empresarial. Apoyado en las redes y vínculos estructurados entre 1884 y 1897, Brittingham trabajó arduamente en las bases de una nueva compañía que imbricaran sobre todo a fabricantes, propietarios y agricultores, pero que no dejaran fuera a comerciantes, banqueros u otros hombres de negocios.

En un entorno de expansión, el 1 de septiembre de 1898 quedó formalmente fundada la *Compañía Industrial Jabonera de La Laguna S.A.* Su capital sumó alrededor de un millón de dólares de la época. Fraccionado en veinte mil acciones, la mitad correspondía a los propietarios agricultores; el resto, al “grupo industrial”. Las acciones entre los agricultores fueron distribuidas según su producción de semilla, lo que reforzaba a los grandes propietarios, como la familia Luján (originarios de Chihuahua), los vascos Rafael Arocena y Leandro Urrutia (dueños de la hacienda Santa Teresa), y los herederos del controvertido cántabro Santiago Lavín, del minero-agricultor Guillermo Purcell o de familias tan reconocidas regionalmente como los Madero.

El nudo de estos acuerdos residía en el expreso objetivo de monopolizar la semilla: ello iba a brindar a la empresa y a sus accionistas un dominio casi completo de los mercados del aceite y del jabón, y aseguraría “el éxito industrial remuneratorio que se proponen alcanzar todos los otorgantes”. Gracias en parte a ese control de la materia prima, la empresa vivió una comprobada expansión en el mercado mexicano y sometió a decenas de fábricas (pequeñas o medianas) desparramadas por todo el país. Abrió, asimismo, un período de gran prosperidad para sus accionistas y directivos: según recordaba su director en 1914, los dividendos entre 1898 y 1912 nunca fueron menores del 25 por 100<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Cerutti (1997).

<sup>22</sup> Véase con amplitud Cerutti (1997).

<sup>23</sup> Quince años después de su fundación, Brittingham resumía a un colega: “Jabonera ha dado los más grandes dividendos en México y ha pagado su capital seis veces... Continuará pagando anualmente al menos un 25 por 100 sin problemas...”.

La aparición de establecimientos dedicados a la transformación de la semilla del algodón brindó un nuevo impulso a la dinámica productiva de La Laguna. La elaboración de aceite y jabón (y de otros productos complementarios como el *cake*, la harinolina y la glicerina<sup>24</sup>) abrió nuevos mercados. El insumo tradicional, la fibra de algodón, fue complementado con la semilla, lo que llevó a una diversificación del mercado sin elevar de manera especial los costos de producción en el sector rural.

En términos del *tejido productivo* local, industria urbana y producción rural se entrelazaron con mayor firmeza en el mismo espacio lagunero. La fusión agro-industrial, con sus multiplicadores hacia atrás y hacia adelante, se manifestó con mayor claridad. El tejido productivo no sólo se afianzó por décadas, sino que se expandió bajo la influencia de una innovación tecnológica (uso industrial de la semilla), de inversiones cruzadas provenientes del mismo norte, de la asociación de agentes empresariales con experiencia, de la incorporación de novedades en materia de gestión y planeación empresarial, de la integración del mercado nacional y del aprovechamiento de coyunturas favorables en la economía atlántica.

Si *Jabonera* activó el tejido productivo local y articuló agricultores con fabricantes, su figura principal (John Brittingham) empleó sus contactos intra e interregionales, su capital social, su habilidad política y su capacidad organizativa para diseñar la construcción y puesta en marcha de otros importantes proyectos empresariales. El *Banco Refaccionario de La Laguna* sobresalió entre ellos. Como *Jabonera*, implicó un denso nivel de encadenamiento entre propietarios, agricultores, ganaderos, casas mercantiles, industriales y demás capitalistas del ámbito de donde surgió<sup>25</sup>. Establecido en 1908 con un capital de tres millones de dólares, su Consejo de Administración insinuaba con insistencia la geografía del eje empresarial Chihuahua-La Laguna-Monterrey, y la lista de accionistas, a su vez, era un auténtico mosaico de intereses locales y regionales liderados, de nuevo, por los agricultores del algodón.

### 3. Crisis, reconversión y cuenca lechera (1945-1975)

Este apartado se concentrará en describir la respuesta del tejido productivo regional a la crisis de la economía del algodón, situación que se precipitó en La Laguna desde comienzos de la década de 1950. De manera resumida se adelantan rasgos básicos de

---

<sup>24</sup> La harinolina era un alimento para animales que, en buena medida, se exportaba a Estados Unidos. La pasta aceitosa o *cake* servía de insumo para la elaboración de aceite. Desde 1897 se exportaba en cantidades considerables a Inglaterra. La glicerina se destinaba a la elaboración de explosivos. Barragán y Cerutti (1993).

<sup>25</sup> Además de acentuar las interrelaciones dentro del espacio productivo de La Laguna, este banco afianzó el eje de intereses que bajaba desde Chihuahua y se prolongaba hacia Monterrey, y fue una evidencia más del dinamismo que mostraban los capitales de origen regional. Cerutti (2003).

lo sucedido en el período 1920-1950, cuando se manifestaron hechos y procesos que resulta pertinente recordar.

### 3.1. Las vísperas

Tras la fase militar de la revolución mexicana (1911-1917), los vencedores engendraron un Estado que, entre otros objetivos, se propuso la reconstrucción de la economía nacional, a la par que procuraba cumplir con la Constitución de 1917.

La revolución había generado ingentes problemas: la desintegración del mercado interior, el uso militar de los ferrocarriles, el debilitamiento de la demanda interna, la imposibilidad de abastecer a toda la población de insumos fundamentales, la virtual desaparición del sistema bancario, así como variados actos de confiscación (fábricas, tierras productivas, bienes) por parte de los ejércitos. La reconstrucción durante los años veinte, además de restablecer la situación doméstica, incluyó la creación de instituciones fundamentales, como el Banco Central, y la proyección de obras de infraestructura destinadas a consolidar la articulación del mercado interior (carreteras) y aumentar la capacidad productiva del sector rural. Este último aspecto, a su vez, ponía énfasis, por un lado, en inversiones destinadas a presas y sistemas de irrigación; por otro, en la modernización y/o reforma agraria. La crisis de 1929 contribuyó con sus coletazos a que sectores radicales del grupo dirigente avanzaran hacia el desmembramiento de la gran propiedad: la pequeña propiedad (un máximo de cien hectáreas con riego) y las formas cooperativas (o ejidales) de uso del suelo transformaron el paisaje rural de México<sup>26</sup>.

La Laguna fue el primer espacio regional donde se experimentó con la destrucción masiva de la gran propiedad. Allí, la lucha por la tierra se había tornado particularmente intensa desde los años revolucionarios, y el reparto agrario se convirtió en un asunto de prioridad política, en especial durante los años del presidente Lázaro Cárdenas (1934-1940). Realizado a partir de 1936, el reparto benefició a 32.000 campesinos con una superficie global con derecho a riego de 146.000 hectáreas<sup>27</sup>. A la llamada "pequeña propiedad" se destinaron 71.000 hectáreas.

Al finalizar el mandato de Cárdenas, en 1940, la II Guerra Mundial conmocionaba la economía atlántica. Las demandas de los países en guerra se intensificaron,

---

<sup>26</sup> Se llamó "pequeños propietarios" a quienes disponían de un limitado número de hectáreas, fijadas por ley. Muchos de ellos eran terratenientes expropiados. La contrapartida fue la tierra ejidal, entregada a grupos de campesinos o de asalariados rurales.

<sup>27</sup> Un promedio de 4,56 hectáreas por jefe de familia. Banco Nacional de Crédito Agrícola, en *La Opinión*, 17/03/1960. Sobre la reforma agraria en La Laguna, sus antecedentes e impacto, Navarro (2005); Vargas-Lobsinger (1999); Cerutti, Corona y Martínez (1999); y Arboleyda (2000) y (2006).

y las materias primas de origen agrícola elevaron sus precios en el mercado internacional. Estados Unidos, como de costumbre, fue el principal consumidor de no pocos productos mexicanos, entre ellos, el algodón. La información originada en esos años, por lo tanto, muestra que permanecían vivos no pocos de los numerosos multiplicadores que rodeaban el cultivo de la fibra. Entre las actividades conexas, las fuentes mencionan fumigadoras, servicios aéreos, compañías despepitadoras, uniones de crédito y financieras, empresas de transporte, talleres para equipamientos de bombeo, centros bioquímicos, agencias de automotores y venta de tractores, proveedores de maquinaria agrícola, laboratorios técnicos, productores químicos, constructores de pozos para extracción de agua subterránea, distribuidores de insecticidas y fertilizantes, y abastecedores de artículos eléctricos<sup>28</sup>.

Todo ello ayuda a explicar por qué, pese a los rudos cambios en la tenencia de la tierra, la desarticulación de numerosas empresas y explotaciones agrícolas, la emigración de empresarios y la consiguiente salida de capitales, la especialización algodонера se mantuvo como eje supremo de la actividad regional hasta la década de 1950<sup>29</sup>.

### 3.2. El derrumbe del algodón

El 6 de marzo de 1960, el diario *La Opinión* de Torreón se preguntaba por el hundimiento de la Comarca Lagunera. Según su entender, la antaño fértil comarca atravesaba “la más grave crisis que haya padecido nunca”<sup>30</sup>. Lejos parecían haber quedado aquellos gloriosos tiempos porfirianos cuando el recordado Brittingham había conseguido en un mes tres millones de dólares para fundar el *Banco de la Laguna*. Veinte días más tarde se difundió y comenzó a discutirse con amplitud un “plan para estructurar una nueva política agrícola regional”. ¿De qué se trataba? “La Laguna, se decía, necesita(ba) más que agricultura” y *debía limitar el cultivo de algodón*: “el concepto de La Laguna como zona exclusivamente algodонера debía desaparecer...(su futuro) debe encauzarse hacia la diversificación de cultivos”. ¿Sólo de cultivos? No exclusivamente. La ganadería, se sugería, podía encontrarse entre las posibles alternativas<sup>31</sup>.

---

<sup>28</sup> Véase Registro Público de la Propiedad y del Comercio de Torreón (RPPCT, en adelante), 1950-1965.

<sup>29</sup> El severo impacto de la reforma agraria quedó atenuado por estas circunstancias, las cuales se prolongaron con la Guerra de Corea. En 1951 se sembraron 132.000 hectáreas de algodón.

<sup>30</sup> “Los recursos de los cosecheros [de algodón] se fueron agotando poco a poco, después de aquella prosperidad desorbitada de 1950 y 1951, en que el algodón alcanzó precios extraordinarios y de la noche a la mañana las fortunas crecieron como torres de pastel...”. *La Opinión*, 6/03/1960.

<sup>31</sup> *La Opinión*, 26/03/1960.

Según Aguilar Valdés y su equipo de investigación, varias circunstancias obligaron a una reestructuración profunda del aparato productivo regional. Una de ellas, precisamente, fue la crisis algodonera de mediados de los años cincuenta “originada por la fuerte sequía y el colapso del precio internacional de la fibra”<sup>32</sup>. Para estos y otros autores, la caótica situación que comenzó a vivir por entonces la agricultura regional habría obligado “a los productores privados a abandonar este cultivo y a buscar alternativas menos inestables”<sup>33</sup>. En verdad, hubo más factores que impulsaron hacia una reconversión productiva y empresarial que, finalmente, apuntó hacia el sector lácteo-ganadero. A los vaivenes en los precios internacionales y a la caída de la demanda de algodón en Estados Unidos, se sumaron: a) el encarecimiento de los insumos, sobre todo del agua<sup>34</sup>, la electricidad, los fertilizantes y los plaguicidas; b) la entrada en el mercado nacional de fibras sintéticas, lo que abatió la rentabilidad; c) el agotamiento de las tierras por el monocultivo; d) el azote de múltiples plagas (roedores, gusanos bellotero y rosado, conchuelas y la araña roja); y e) una cada vez más explícita renuencia oficial a seguir subsidiando este tipo de agricultura, en especial la sustentada en la organización campesino-ejidal. En otras palabras, se estaba marchitando la histórica especialización basada en el algodón. De ahí que se comenzara a promover la diversificación de la producción rural y la incursión en negocios alternativos. Uno de ellos, que merece ser recordado aquí, fue la ganadería vacuna.

### 3.3. Experiencia ganadera y hato lechero

Ya en la década de 1920, el gobierno federal fomentaba en México la producción pecuaria con el doble propósito de conseguir la suficiencia alimenticia y de paliar los altos índices de desnutrición. Tanto el consumo de carne como el de leche se volvieron significativos como política pública. Dado que el hato ganadero se había reducido drásticamente por la guerra civil, el Estado fomentó la importación de razas más productivas que las autóctonas.

A nivel regional, la respuesta inicial tuvo que ver con la ganadería de engorde: la carne contaba con posibilidades de ser comercializada en el mercado de los Estados Unidos. Si bien el crecimiento del sector pecuario en la comarca y zonas circunvecinas se desarrolló durante mucho tiempo como un negocio complementario de

---

<sup>32</sup> “La producción de algodón se vio completamente desalentada por la disminución de la demanda que provocó el fin de la guerra de Corea y el *dumping* impulsado por el vecino país del norte... La actividad algodonera empezó a dejar de ser rentable a partir de 1948, profundizándose su crisis en 1955-1960”. Aguilar Valdés y colaboradores (1996), p. 1. La sequía asoló por más de diez años la zona.

<sup>33</sup> Aguilar Valdés y colaboradores (1996).

<sup>34</sup> Sobre la creciente inversión y el aumento de los costos por el empleo de agua subterránea, Rivas (2007).

la agricultura del algodón, es menester insistir en su importancia relativa por dos razones: en primer lugar, por ser una experiencia que habría de facilitar la reconversión hacia el sector lácteo; y en segundo, por el más que significativo número de sociedades y uniones ganaderas existente ya en el decenio de 1940, las cuales agrupaban a los dueños de los principales ranchos de la comarca y zonas aledañas<sup>35</sup>.

A finales de dicha década, mientras tanto, el hato de ganado específicamente lechero se situaría entre cuatro y cinco mil vacas, en tanto que el ordeño generaba algo más de 33.000 litros diarios. Al margen de estas cifras (bastante inferiores a lo que los antecedentes ganaderos de La Laguna sugieren), el tipo de producción de leche más extendido era rudimentario: se explotaba un número pequeño de vacas criollas que se ordeñaban a mano y que proporcionaban de cuatro a ocho litros diarios por animal. Los corrales se ubicaban en las mismas viviendas suburbanas, junto a gallinas, pollos, caballos y enseres para el trabajo agrícola. Esta incipiente ganadería lechera, no obstante, proporcionaba cierta liquidez en las fases críticas del ciclo agrícola, así como abono para unos suelos empobrecidos tras décadas de explotación intensiva<sup>36</sup>. Por su parte, su escaso desarrollo se explica por el hecho de que la leche fresca no formaba parte de la dieta básica de la población. Además, no se contaba con técnicas y equipos que permitieran su conservación para la distribución comercial. En otras palabras, en el México de mediados del siglo XX aún no se había conformado un mercado masivo de consumo para los productos lácteos. Por la misma inmadurez y escasa relevancia económica de la actividad, los gobiernos no insistieron mucho en su control sanitario: las condiciones de producción eran precarias, se presentaban enfermedades en el ganado de forma recurrente, la calidad de la leche era pobre, se vendía sin pasteurizar “caliente” (o *bronca*) a pie de vaca y se distribuía en condiciones poco higiénicas.

### 3.4. De la leche *bronca* a las pasteurizadoras

No es extraño, por tanto, que a finales de los años cuarenta se desataran en la región, una vez más, enfermedades ligadas a la falta de control sanitario. Ello obligó “al Gobierno Federal y, sobre todo, al Estatal, a intervenir para evitar la venta de leche

---

<sup>35</sup> Las empresas y uniones proliferaron a mediados de los cuarenta. La organización de los ganaderos, impulsada con frecuencia desde esferas oficiales, tenía entre otros fines allegar recursos de los programas de fomento y, a la vez, negociar permisos de importación y aranceles para la exportación de carne. Destacaba la Unión Ganadera Regional del Norte de Durango. Los registros en AGECE, ANED y AGED, 1945-1960; y RPPCT, 1940-55.

<sup>36</sup> El grueso de las ventas se realizaba en las queserías locales para la elaboración de mantequilla, crema y quesos frescos.

bronca"<sup>37</sup>. En 1949 se hizo efectiva la obligatoriedad de la pasteurización a través de reglamentaciones incluidas en la Ley de la Industria de la Leche y sus Derivados, vigente desde 1940 en el estado Coahuila<sup>38</sup>. Se ordenó, además, el traslado de los establos fuera de los núcleos urbanos, la mejora de su infraestructura, el uso de artículos sanitarios, la introducción de maquinaria de ordeño y el cuidado en la alimentación del ganado. Con ello, amanecía una agroindustria: las usinas de pasteurización.

La primera planta de la que se tiene confirmación documental fue impulsada por la *Compañía Pasteurizadora La Higiénica*, fundada en Torreón en enero de 1949 con un capital cercano a los 6.000 dólares. Destacaba entre sus accionistas el español Abilio Hoyos, relacionado con numerosos proyectos locales<sup>39</sup>. *La Higiénica* precedió a una auténtica eclosión de pasteurizadoras en el amplio territorio de Coahuila entre 1949 y 1960<sup>40</sup>. Muy importante en términos institucionales y de promoción empresarial fue que se insistiera, apoyándose en la misma ley de 1940, en brindar preferencia para la fundación de pasteurizadoras a las cooperativas<sup>41</sup>. De esta posibilidad habrían de surgir sociedades de productores y organizaciones fundamentales para el desenvolvimiento de la cuenca lechera lagunera.

Alimentada por un lento, múltiple y complicado proceso de reconversión productiva<sup>42</sup>, la ganadería lechera habría de emerger como el camino de mayor proyección por dos razones adicionales: se habría de vincular a un mercado interno protegido y subsidiado por el Estado; y tendría acceso a diferentes programas de fomento agropecuario.

Un paso fundamental en la progresiva organización de los ganaderos lecheros de La Laguna fue la gestación de la *Unión de Crédito de Productores de Leche de Torreón S.A.*<sup>43</sup>, constituida en noviembre de 1949. *La Unión* tuvo un capital inicial de 115.000

---

<sup>37</sup> Aguilar Valdés y colaboradores (1996), p. 3.

<sup>38</sup> *Periódico Oficial del Estado de Coahuila*, 24/07/1940.

<sup>39</sup> AGECE, Protocolo de Aureliano Rodríguez, 22 de enero de 1949, fols. 9-17. Abilio Hoyos y sus hermanos (oriundos de León, España) compartieron asimismo la fundación de la Cámara Agrícola y Ganadera de Torreón, como se verá después. RPPCT, Comercio, 13 de marzo de 1952.

<sup>40</sup> Un recuento no exhaustivo indica la aparición de plantas en Saltillo, Piedras Negras, Nueva Rosita, Monclova y Allende, mientras se registraban diversas uniones de productores en algunas de esas localidades y en Sabinas y Nava. AGECE, Hacienda e Industria (1945-1960).

<sup>41</sup> En su artículo 15, ésta decía: "Para la fundación de las plantas pasteurizadoras se dará preferencia a los productores de leche, tratando de organizarlos en cooperativas...". *Periódico Oficial del Estado de Coahuila*, 24/07/1940.

<sup>42</sup> La diversificación agrícola se procuró también en torno a los cultivos de melón, sandía, nogal, nopal y vid, además de granos y forrajes para el ganado. Dentro de la rama pecuaria se incursionó en los rubros porcino, avícola y cárnico de ganado menor. De la misma manera que la industria láctea, se impulsaron la vitivinicultura y la elaboración de dulces con base en la nuez y la leche de cabra.

<sup>43</sup> Las uniones de crédito eran figuras jurídico-financieras que se implementaron con vigor desde principios de los años treinta, sobre todo en el sur de Sonora, donde el proyecto de desarrollo agrícola estaba sustentado en la pequeña y mediana propiedad.

dólares e impuso como condición esencial que dicho monto se conformara “en proporción al número de cabezas de ganado lechero” de cada uno de sus 114 socios<sup>44</sup>. Pero para ser socio era “preciso acreditar” la calidad de propietario de ganado lechero. Cada socio “adquirió acciones en un número igual al de cabezas de ganado productor de leche de su propiedad”, sin poder ninguno de ellos exceder del 15 por 100 del capital<sup>45</sup>. El primer Consejo de Administración fue configurado con personajes reconocidos en los ámbitos de la propiedad rural, la agricultura, la ganadería y la empresa laguneras: entre ellos se contaban el mencionado Abilio Hoyos y Ramón Cantú, accionistas de *La Higiénica*, y Román Cepeda, alcalde de Torreón e inminente gobernador de Coahuila. También figuraban propietarios como Ignacio Berlanga, cuya trayectoria fue reconocida décadas después<sup>46</sup>.

Meses más tarde, en marzo de 1950, se subió un nuevo escalón: la creación de *Pasteurizadora Laguna S.A.*<sup>47</sup>. En este caso, el capital inicial superó los 275.000 dólares, siendo tres las “condiciones esenciales” para asociarse: a) ser miembro de la *Unión de Crédito de Productores de Leche*; b) entregar obligatoriamente a *Pasteurizadora Laguna* “la producción de leche obtenida en el ganado manifestado ante la Unión”; y c) pero “desde luego tendrá el derecho de que se le reciba por la Planta Pasteurizadora la leche producto de su ganado vacuno” al precio y en las condiciones “fijadas por el Consejo de Administración”. ¿Cuáles eran sus fines? Entre los más llamativos se contaba la adquisición de la maquinaria y equipos necesarios para la instalación de “una planta destinada a la pasteurización de la leche”, incluyendo la enfocada a su industrialización<sup>48</sup>. Su construcción, precisamente, fue financiada en el momento inicial con el apoyo de los socios de la *Unión de Crédito*, 114 pequeños y medianos ganaderos. Como en la *Unión*, existía una gran heterogeneidad en torno a la posesión de vacas lecheras. El accionista con menos unidades contaba con tres cabezas; los que

---

<sup>44</sup> La flamante asociación se comprometía, sobre todo, a gestionar facilidades crediticias para los productores de leche. Actuaría para: a) prestar garantía en créditos que solicitasen sus socios; b) recibir depósitos de dinero; c) operar en la compra y venta de abono, ganado, aperos, útiles, maquinarias, materiales y demás implementos; d) vender sus productos; y e) promover la organización y administración de empresas de transformación.

<sup>45</sup> AGECE, Protocolos de José G. García, 12 de noviembre de 1949, fols. 158-173; y 21 de marzo de 1950, fols. 8-25; RPPCT, Comercio, 19 de enero de 1950. Si un accionista dejaba de ser propietario de ganado productor de leche, estaba “obligado” a vender sus acciones al precio de mercado.

<sup>46</sup> *La Opinión*, 21/10/1966.

<sup>47</sup> Se dedica especial atención a esta pasteurizadora y a la unión de crédito que la impulsó porque se convirtió en el cimiento histórico del actual grupo agroalimentario LALA.

<sup>48</sup> Además de la compra de terrenos y la construcción de edificios, bodegas y almacenes “para el establecimiento de la Planta Pasteurizadora e industrializadora de la leche” y la adquisición, compra, venta y negociación de la leche y sus derivados. AGECE, Protocolo de José G. García, 21 de marzo de 1950, fols. 8-25.

más, sumaban 195. No obstante, la gran mayoría poseía entre 15 y 30<sup>49</sup>. Su Consejo de Administración presentaba componentes comunes con la *Unión de Crédito*<sup>50</sup>.

En sus comienzos, la organización operó de manera muy similar a una cooperativa<sup>51</sup>, aun cuando su forma jurídica era la de una sociedad anónima. Las instituciones creadas por el Estado posrevolucionario lo facilitaban. Las acciones de cada productor eran proporcionales al número de cabezas de ganado lechero que poseyera, sin que ninguno pudiera sobrepasar el 15 por 100 del paquete accionario<sup>52</sup> y quedando obligado quien abandonara la organización a vender sus acciones al resto de los socios. Los accionistas asumieron la responsabilidad de mantener y hacer producir su propio estable con los avances técnicos a su disposición y en las mejores condiciones. En efecto, *Pasteurizadora Laguna*, además de adoptar el compromiso de adquirir la leche de sus accionistas, incorporó tecnología avanzada a los procesos de transformación y tomó el liderazgo tanto en el manejo de la distribución como en las prácticas comerciales. Es decir, mientras se aseguraba a los accionistas viabilidad y rentabilidad, a la planta pasteurizadora se le garantizaba calidad y disposición regular del producto, cuestiones fundamentales para operar con buenos resultados en un mercado en plena formación. Si el riesgo quedaba distribuido entre proveedores y empresa, el mecanismo también aseguraba las ganancias: la integración entre producción primaria e industrialización se complementaba al ser los ganaderos los mismos accionistas/propietarios de la planta transformadora<sup>53</sup>.

Así, la coyuntura que engarza la década de los cuarenta con la de los cincuenta se caracterizaba por un acercamiento creciente de la ganadería a la producción láctea y, simultáneamente, por un alejamiento paulatino de los agricultores privados del monocultivo sustentado en el algodón. Una arquetípica cristalización institucional de este puente, que conduciría en el medio plazo a la reconstrucción del tejido productivo regional, fue la fundación de la Cámara Agrícola y Ganadera de Torreón, en 1951. La compo-

---

<sup>49</sup> Entre los accionistas figuraban inmigrantes oriundos del norte de España.

<sup>50</sup> Casi un año después de fundarse, los socios de *Pasteurizadora* decidieron elevar el capital a poco menos de 400.000 dólares porque los costos de los equipos y “de la construcción (de la planta) han sido mayores de lo que se calculaba”. La *Unión de Crédito* ofreció “prestar a sus socios las cantidades necesarias” para la nueva suscripción. Los préstamos serían devueltos sobre la base de diez pesos mensuales “por vaca establecida de su propiedad”. RPPCT, Comercio, 21 de agosto de 1951. En realidad, la planta fue cofinanciada con apoyo estatal (*Nacional Financiera, S.A.*) y créditos de la banca privada. RPPCT, Comercio, 13 de julio de 1950.

<sup>51</sup> Según Salas (2002), p. 160, las cooperativas “han jugado un papel central en la producción lagunera”.

<sup>52</sup> Para sumar más del 15 por 100 de las acciones se requería poseer un hato mayor a 580 animales, algo que sólo sucedería 20 años después.

<sup>53</sup> El modelo utilizado por *Pasteurizadora Laguna* recuerda el diseñado por John Brittingham para convertir en accionistas de *Jabonera* a los agricultores, cuyas acciones eran proporcionales a la cantidad de semilla que entregaban. Y, como en aquel caso, esos convenios no alcanzaban a eliminar los conflictos entre los productores rurales y la planta procesadora. *La Opinión* narra con suma frecuencia los desacuerdos en torno a lo que se pagaba a los dueños de los establos como consecuencia de que el precio de venta al público de la leche era fijado por los gobiernos y no por los costos de producción.

sición de sus integrantes, sus fines y la explícita mención que manifiestan sus estatutos sobre los cambios que debían consolidarse en la comarca, hace conveniente detenerse en los objetivos de dicha organización, en la que agricultores y ganaderos aunaban fuerzas, algo, por otra parte, no sorprendente puesto que con suma frecuencia los propietarios privados se movían en ambas actividades<sup>54</sup>. Así, la Cámara perseguía: a) incrementar y organizar la agricultura y la ganadería “dentro de las técnicas modernas”<sup>55</sup>; b) organizar la mecanización del campo, así como de plantas centrales de pasteurización, refrigeración, empaque, fumigación y ensilaje, entre otras, ya “para fines de industrialización o de conservación”; c) prestar “todo el apoyo de la Cámara” para que se estableciera una unidad zootécnica destinada al “mejoramiento de sus ganados” y promover “la difusión de la enseñanza agrícola y ganadera”; d) extender la riqueza frutícola, adquiriendo para sus asociados “variedades selectas de frutales que más se adapten a la región”; e) “Encauzar la experimentación de semillas mejoradas”, impulsar el establecimiento de Campos de Experimentación Agrícola y estimular “la introducción de nuevos cultivos”; y f) gestionar el crédito necesario para sus asociados<sup>56</sup>. Entre los asistentes al acto de fundación, a principios de abril de 1951, destacaban apellidos reconocidos, desde décadas atrás, por su trayectoria en los ámbitos de las producciones agrícola y ganadera o de ambas<sup>57</sup>.

### 3.5. Mercados, cambio tecnológico y nuevo tejido

El sendero de la reconversión productiva en La Laguna fue complejo y difícil. Los ganaderos se enfrentaron con problemas en la adaptación de la tecnología importada y en el manejo de ganado estabulado. Por su parte, las plantas procesadoras debieron asumir el reto de resolver el problema de la resistencia cultural de los consumidores a la leche sometida a pasteurización<sup>58</sup>. A pesar de estas dificultades, las ventas de organizaciones como *Pasteurizadora Laguna*<sup>59</sup> aumentaron, de acuerdo con el crecimiento poblacional de las ciudades circundantes.

---

<sup>54</sup> La segunda cláusula de los estatutos mencionaba que la Cámara representaría “los intereses generales de los agricultores y ganaderos de su jurisdicción”.

<sup>55</sup> Se estaba entonces en plena *revolución verde*, cuya expresión más evidente se manifestaba en el valle del Yaqui, en Sonora.

<sup>56</sup> RPPCT, Comercio, vol. 102, 13 de marzo de 1952.

<sup>57</sup> Sobresalían, entre otros, los apellidos Madero, Purcell, Hoyos, Cobián y Díaz de León. RPPCT, Comercio, vol. 102, 13 de marzo de 1952.

<sup>58</sup> Es decir, a la creencia popular de que la leche pasteurizada era fuente de malestares gastrointestinales, o que estaba diluida en agua o adulterada con componentes químicos. Salas (2002).

<sup>59</sup> Desde mediados de los cincuenta funcionaba también *Pasteurizadora Nazas*, puesta en marcha en abril de 1956 por capitales de Monterrey asociados con productores de Durango. La expansión de los espacios urbano-industriales, la ampliación de la clase media, la mejoría relativa de su poder adquisitivo y los subsidios incentivaron en México la demanda de alimentos. Martínez Borrego, Álvarez, García Hernández y Valle (1999), p. 74.

El problema más acuciante de esta primera etapa era alcanzar una escala óptima para equilibrar los costos crediticios y de los insumos básicos frente al bajo precio de venta de la leche, controlado por el gobierno federal y sus programas de subsidio. Uno de los puntos críticos residía en la escasez estructural de granos y forraje en el entorno regional, lo que se agravaba en invierno con el consecuente oportunismo de los proveedores. Entre las salidas procuradas, y como medida compensatoria, se contó una decidida política oficial por aumentar el volumen de producción (que a partir de los últimos años cincuenta resultó mayor que la capacidad de absorción del mercado regional). Limitada a las poblaciones circundantes por la insuficiencia de los servicios de transporte, y con el compromiso de adquirir toda la leche a sus accionistas, *Pasteurizadora Laguna* montó en 1957 una planta deshidratadora. Los excedentes se canalizaron, así, hacia un mercado diferente: la industria de alimentos, con atractivos grados de comercialización.

Es menester indicar que, durante los primeros quince años del ciclo de reconversión, la banca privada local<sup>60</sup> jugó un papel vertebral en el desarrollo de la actividad ganadera y en la difusión del nuevo modelo productivo: ofreció un notable volumen de créditos blandos —a través de instituciones como la *Unión de Crédito* o, complementariamente, a los mismos productores— para la adquisición de ganado importado y para la fundación o modernización de los establos. En conjunto, la acción de la banca privada local y de sociedades tan funcionales como la *Unión de Crédito* promovieron un aumento constante de la producción láctea, por su respaldo ya a la adquisición de animales, ya a la incorporación de tecnología.

La reglamentación sanitaria, en tanto, exigía la aplicación del modelo Holstein. Dicho sistema tecnológico había provocado una revolución en el sector ganadero de los Estados Unidos, lo que coincidía con los objetivos gubernamentales de aumentar la producción y conseguir la autosuficiencia alimenticia. El modelo posibilitaba una mayor escala porque se sustentaba en la raza Holstein, reconocida tanto por su alta capacidad de producción de leche como por su adaptabilidad a diversas condiciones climáticas si se manejaba de forma estabulada. Este esquema podía funcionar si el ganado era alimentado con forrajes y granos, se utilizaban componentes químicos para el control higiénico, se implementaba la introducción de maquinaria para el ordeño y se incorporaban equipos de enfriamiento. Su instrumentación era factible en La Laguna no sólo por la cercanía geográfica, territorial, cultural, económica y empresarial con los Estados Unidos, sino por ofrecer ventajas adicionales: permitía independizar el proceso de producción de la variable climatológica, cuestión vertebral para regiones áridas o semiáridas; y no requería para su funcionamiento de grandes extensiones, un factor estratégico para un espacio productivo donde el conflicto por

---

<sup>60</sup> RPPCT, Comercio, 1951-1960.

la tenencia de la tierra y el agua era de larga data<sup>61</sup>. Sin embargo, exigía altos montos de capital, tanto en el arranque como para el mantenimiento y la escala de la producción; mercados maduros hacia adelante (o sea, con capacidad de distribución y un alto número de consumidores) y hacia atrás (abastecimiento sistemático y regular de granos, forrajes, agroquímicos y farmacéuticos, entre otros insumos); una moderna infraestructura de energía eléctrica; y un sustancial suministro de agua.

En la medida en que la más importante de las empresas agroalimentarias de la comarca, *Pasteurizadora Laguna*, fue creciendo, amplió el número de servicios prestados a los ganaderos: a) internalizó la producción y abastecimiento de materias primas para el ganado lechero estabulado (granos, forraje y alimentos concentrados); b) aseguró el suministro de insumos como los químicos; c) prestó asesoría técnica sanitaria y veterinaria; d) se ocupó de la venta de maquinaria de ordeño; e) centralizó las funciones de investigación y desarrollo tecnológico; y f) impulsó el cambio tecnológico en el sector pecuario al exigir estándares de calidad cada vez más refinados.

El desarrollo de esta nueva rama agroindustrial en la comarca<sup>62</sup> habría de incentivar la instalación o puesta en marcha de numerosas unidades fabriles, comerciales y de servicios conexos, lo que conformaría con el tiempo un denso y renovado tejido productivo vinculado a la actividad láctea. El abanico incluyó desde establecimientos que representaban marcas de maquinaria de ordeño, hasta los dedicados a la fabricación o venta de herramientas e insumos agrícolas, pasando por los orientados a motores, equipos y servicios para la extracción de agua subterránea, la instalación de subestaciones de energía eléctrica, la venta de productos farmacéuticos e higiénicos, el transporte “en frío”, y las tareas de fumigación, entre muchos otros<sup>63</sup>. Pero la respuesta fue aún más amplia. Al transformar el mismo sector agrícola, arrastró un doble efecto. Por un lado, más agricultores privados abandonaron la actividad algodonera por la pecuaria estimulados por las ganancias y por la factibilidad de convertirse en accionistas o abastecedores de sociedades como la *Unión de Crédito y Pasteurizadora Laguna*. Por otro, aquéllos que se mantuvieron en la agricultura —entre otros, no pocos ejidatarios— diversificaron su producción hacia los forrajes, especialmente alfalfa<sup>64</sup>. El resultado global de este proceso sería, hacia 1970, una nítida reestructuración de la propia comarca.

---

<sup>61</sup> Un resumen del problema histórico del agua en La Laguna en Castañón (2006).

<sup>62</sup> Coincidió con el agotamiento paulatino de empresas como *Jabonera de La Laguna*, que entonces marchaba con rapidez hacia una crisis terminal.

<sup>63</sup> RPPCT, Comercio, 1950-1970. “La existencia de aglomeraciones de empresas de un sector favorece el establecimiento de otras actividades complementarias proveedoras de *inputs* y servicios de carácter especializado y de maquinaria específica del sector. La división del trabajo que se puede alcanzar gracias a la existencia de una masa crítica mínima de un tipo de actividad reduce los costos de producción para el conjunto de las empresas. Se suele designar este conjunto de relaciones como vínculos interindustriales o *linkages*”. Callejón y Costa (1996), p. 41.

<sup>64</sup> Salas (2002), p. 173.

### 3.6. El protagonismo del Estado

Desde la década de 1960, por su parte, el gobierno federal alentó de manera explícita este proceso de reconversión mediante políticas encaminadas a fortalecer el sector lácteo. Fueron varios los instrumentos empleados, entre ellos la concesión de créditos blandos, bien directamente a través de la banca pública de desarrollo, bien a través de la banca privada, a la que el Banco Central proporcionó fondos especiales. La financiación del sector agropecuario se extendió a más beneficiarios al incluirse al sector ejidal y autorizarse montos más elevados. Así, se habilitaron más parcelas para el cultivo de forrajes, se adquirieron equipos para su procesamiento y camiones de carga para su transporte, se construyeron norias con equipos de bombeo y subestaciones eléctricas, y se importó de Canadá y los Estados Unidos un elevado número de cabezas de ganado lechero (con lo que empezaron a proliferar establecimientos con más de 500 animales).

El Estado brindó, asimismo, subsidios para insumos básicos (como la electricidad, imprescindible para la extracción de agua subterránea) y facilitó la transferencia de tecnología. En 1956 había liberado la importación de ganado, maquinaria y demás recursos tecnológicos para la formación de cuencas lecheras, tanto en La Laguna como en los estados de Chihuahua, México, Querétaro e Hidalgo. Se crearon núcleos de investigación aplicada en las principales zonas productoras<sup>65</sup> para que contribuyeran a la diversificación agrícola y a una utilización más eficaz de los recursos naturales, y se construyeron escuelas técnicas agropecuarias en zonas rurales, mientras que en las universidades locales se impulsaron estudios profesionales especializados. A todo ello se unieron cuantiosas inversiones en infraestructura: obras hidráulicas, centrales eléctricas y sus sistemas de distribución, ampliación de redes de riego, carreteras y caminos vecinales.

Dentro de semejante dinámica, 1966 fue uno de los años definitorios para la consolidación de la cuenca de La Laguna. Durante la presidencia de Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970) se lanzó el Programa Nacional de Ganadería. Consistía en impulsar la formación de nichos especializados con alta tecnología aplicada, modernizar las plantas rehidratadoras e incrementar el cultivo de forrajes mediante créditos blandos. Fue en este escenario institucional en el que surgió el Plan de Rehabilitación de la Comarca Lagunera<sup>66</sup>. El impacto del programa se tradujo en un renovado aliento al proceso de reconversión hacia la actividad ganadero-lechera. Nuevos productores se incorporaron a la fila de accionistas de la cada vez más dominante *Pasteurizadora Laguna* y se amplió la base de proveedores libres.

---

<sup>65</sup> Destacó en la región el Centro de Investigaciones Agropecuarias del Noreste fundado en 1960.

<sup>66</sup> Decreto presidencial del 14 de septiembre de 1966, en *Periódico Oficial de la Federación*, 30/09/1966. En su punto 7 declaraba la necesidad “de programas agropecuarios adecuados que comprendan la diversificación de cultivos”, la “transformación industrial de productos agrícolas” y “la tecnificación agrícola mediante la investigación, experimentación y divulgación”.

El último impulso del gobierno federal se manifestó bajo el gobierno de Luis Echeverría (1970-1976). Para estimular la producción de leche se otorgaron más créditos al sector ejidal, recludo en el cultivo del algodón (y en menor proporción en los forrajes), para que operara en la ganadería lechera y montara establos colectivos. Con los propietarios privados, el apoyo se orientó a la ampliación de los hatos y a mejorar la infraestructura de los establos. Se intensificó la importación de vaquillas provenientes de los Estados Unidos y Canadá, y se diseñaron programas para la habilitación de zonas áridas y tierras de barbecho que, junto con inversiones en infraestructura hidráulica, posibilitaran la ampliación de las forrajeras. El resultado de estas políticas fue el surgimiento de más ranchos ganaderos: hacia 1973 sumaban 434 establos y un considerable incremento en el volumen diario de producción<sup>67</sup>.

### 3.7. De la cuenca a la gran empresa

Si en 1948 la producción diaria de leche en la comarca rondaba los 33.000 litros, en 1966 llegaba a los 220.000 y en 1973 se aludía a 700.000 (Gráfico 1)<sup>68</sup>.

En términos anuales, y según otras fuentes, la producción se incrementó de unos 12 millones de litros en 1948 a casi 140 en 1968, y superaba con amplitud los 360 millones en 1978. Si se adopta como unidad de referencia las décadas que corrieron entre 1948 y 1978, se tiene que en la primera de ellas el aumento fue del 257 por 100; en la segunda, respecto de la anterior, del 450 por 100; y entre 1968 y 1978, de cerca del 285 por 100 (Cuadro 2).

Estudiosos locales advertían ya en 1972 lo sucedido en La Laguna. Los cambios acontecidos, detallaban, no eran “producto de la casualidad” sino resultado “del esfuerzo conjunto de los agricultores locales que gradualmente han convertido el serio fracaso agrícola de hace algunos años en uno de los más espectaculares casos de resurgimiento”. Se había transitado, resumían, de “una economía basada principalmente en un solo cultivo” a “una sólida industria de la leche y sus derivados”<sup>69</sup>.

*Pasteurizadora Laguna* había sido, por otro lado, la organización que mejor logró articular sus procesos de integración tanto horizontal como vertical dentro del mercado nacional. Lo había practicado con la eficacia suficiente para convertirse, en 1975, en la principal empresa del ramo agroalimentario de La Laguna: en ese año, justamente, adquirió *Pasteurizadora Nazas*, antigua competidora regional. Al fusionarse

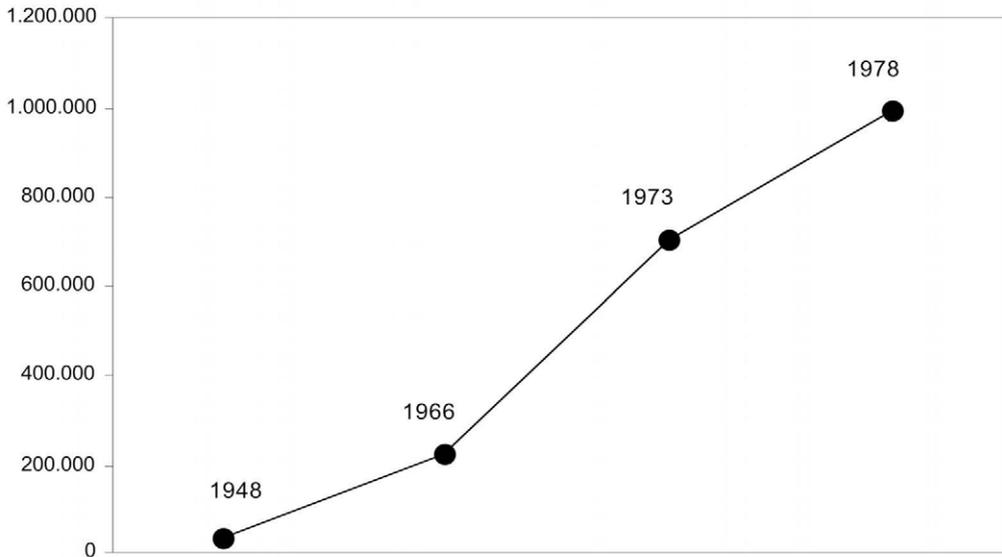
---

<sup>67</sup> La Asociación de Productores de Leche de Gómez Palacio mencionaba una producción promedio de 700.000 litros diarios. *La Opinión*, 27/11/1973.

<sup>68</sup> *Unión de Crédito de Productores de Leche de Torreón*, Secretaría de Agricultura, Ganadería y Recursos Hidráulicos, Asociación de Productores de Leche de Gómez Palacio, en *La Opinión*, 1966-1976. Según algunas de estas fuentes, entre 1976 y 1978 se llegó al millón de litros diarios.

<sup>69</sup> Ver por ejemplo *La Opinión*, 4/05/1972.

**GRÁFICO 1**  
PRODUCCIÓN DIARIA DE LECHE, 1948-1978  
(litros)



Fuentes: Véanse las notas 67 y 68.

en una sola compañía, la sociedad habría de operar en adelante bajo el nombre de LALA. Pero, para alcanzar esa meta, *Pasteurizadora Laguna* se había visto obligada a crecer, desde mediados de los sesenta, a un ritmo capaz de llevarla a su punto de equilibrio. Para ello tuvo que crear, coordinar y establecer alianzas con empresas que coadyuvaran a impulsar no sólo la producción de la materia prima, sino también su industrialización y la comercialización de la leche y de sus derivados. Dado el panorama más general del sector agropecuario, cuya disponibilidad de insumos era escasa, con precios inciertos y calidad irregular, la respuesta consistió en aumentar los niveles de coordinación entre los distintos agentes económicos, desarrollando una estrategia de integración hacia adelante y hacia atrás. Así, en 1966 se fundaba *Transportadora Especializada de Líquidos*, diseñada para recolectar la leche en los establos y conducirla en tanques con refrigeración a la planta enfriadora. La unidad operativa permitía disminuir las pérdidas por descomposición y aseguraba la calidad, además de elevar el volumen comerciable. La “cadena en frío” comenzó a configurarse.

Entre 1967 y 1968 se adoptó una decisión realmente estratégica: incursionar en Ciudad de México, una urbe con cerca de siete millones de habitantes. Fue entonces cuando se construyó la segunda pasteurizadora, en la misma capital, y se cerraron acuerdos para ampliar la flotilla con *Transportes Especializados de la Laguna* (TELSA,

**CUADRO 2**  
PRODUCCIÓN ANUAL DE LECHE, 1948-1978

<b>Años</b>	<b>Producción anual (miles de litros)</b>	<b>Incremento por década (en porcentaje)</b>
<b>1948</b>	12.045	
<b>1958</b>	31.025	257,6
<b>1963</b>	62.780	
<b>1968</b>	139.685	450,2
<b>1973</b>	229.950	
<b>1975</b>	295.564	
<b>1978</b>	398.328	285,2

Fuentes: Martínez García (2006), p. 308.

proveedora de servicios de transporte). Los resultados en esta primera operación en mercados ajenos a la Comarca Lagunera fueron tan alentadores que, en 1969, se determinó abordar Acapulco, el puerto turístico del Pacífico más cercano a la capital. En 1970, cuando los laguneros adquirieron su tercera planta pasteurizadora en el mismo Acapulco, la cadena en frío suponía una necesidad inevitable para la expansión comercial. Al tornar factible el traslado de la leche a grandes distancias en pipas especializadas, podía abordarse la pasteurización y el envasado fuera de la comarca. Como las nuevas áreas de mercado se encontraban a gran distancia, se convino en modificar la presentación externa: se pasó del vidrio a los envases de cartón. Surgió y se integró *Envases Elopak*.

En la primera mitad de los setenta se engarzaron otros eslabones. En 1972 se creó *Máquinas y Suministros Especializados*, que trabajaba también para clientes externos. En 1973 se fundó *Enfriadora de Productos del Campo*, diseñada para recibir la leche cruda y mantenerla a cuatro grados, realizar estudios de laboratorio y someterla a procesos de clarificación, deodorización y estandarización. Al poco tiempo nacería *Nuplen*, elaboradora de alimentos balanceados para ganado lechero que contaba, además, con farmacias y veterinarias para atender el hato regional<sup>70</sup>. El devenir de *Pasteurizadora Laguna* (Cuadro 3), que podría considerarse muy representativo de lo

<sup>70</sup> La producción e industrialización de la leche demanda una extensa variedad de bienes y servicios: elaboración de alimentos balanceados, industria farmacéutica, comercialización de semen, embriones e importaciones de ganado, asesoría en informática, proveeduría de equipos de ordeño, servicios de recolección y distribución de cosechas, y venta de equipo mecánico agrícola, entre otras. García Hernández, Aguilar Valdés, Luévano y Cabral (2005), p. 169. Todas estas ramas fueron desarrolladas a partir de los años setenta por el Grupo Industrial LALA.

**CUADRO 3**  
EXPANSIÓN DE PASTEURIZADORA LAGUNA, 1950-1975

Sociedad	Fecha de fundación o fusión	Ubicación
<i>Pasteurizadora Laguna S.A. (empresa madre)</i>	1950	Comarca
<i>Pasteurizadora Laguna S.A.</i>	1967	México D. F.
<i>Envases Elopak S.A.</i>	1968	Comarca
<i>Pasteurizadora Laguna S.A.</i>	1970	Acapulco
<i>Máquinas y Suministros Especializados S.A.</i>	1972	Comarca
<i>Enfriadora de Productos del Campo S.A.</i>	1973	Comarca
<i>Pasteurizadora Nazas S.A.</i>	1975	Comarca
<i>Nuplen S.A. de C.V.</i>	1975	Comarca

Fuentes: RPPCT, Sección Comercio; AGECE, Libro de notarios; y LALA (2003/2004).

acaecido en La Laguna desde 1950, caminaba entonces hacia la constitución de uno de los más poderosos grupos del sector agroalimentario en México<sup>71</sup>.

Aunque el cultivo del algodón mantenía fatigosamente su presencia en la comarca a mediados del decenio de 1970<sup>72</sup>, el tránsito hacia un nuevo tejido productivo estaba consumado. Los hechos posteriores comprobaron que el proceso gozaba de perfiles irreversibles: cien años después de haber inaugurado su célebre y añorada fase algodонера, La Laguna había esculpido un nuevo rostro económico y empresarial.

#### 4. Comentario final

La Comarca Lagunera era uno de los espacios regionales de más firme desenvolvimiento agrícola, agroindustrial y demográfico en México en vísperas de la revolución de 1911-1917. El cultivo del algodón logró implantarse de manera explosiva en un área que hasta 1870 había resultado marginal dentro de la economía mexicana. Tierra, agua, capital mercantil, estabilidad sociopolítica y gestión se anudaron para

<sup>71</sup> Con ventas cercanas a los 2.000 millones de dólares, el Grupo Industrial LALA controlaba en 2005 alrededor del 50 por 100 del mercado nacional de leche fresca y el 30 por 100 del de productos lácteos. Ha empezado a exportar leche a El Salvador, al Caribe e, imitando una antigua experiencia de los empresarios del norte de México, al sur de los Estados Unidos. Sus socios suman unos 200, muchos de ellos productores de leche con establos de diversos tamaños. Para la trayectoria de LALA, Rivas y Cerutti (2006).

<sup>72</sup> En 1972 y 1973 se sembraron, respectivamente, 93.000 y casi 75.000 hectáreas de algodón. A mediados de los setenta La Laguna producía todavía el 32 por 100 del algodón nacional. *La Opinión*, 5/07/1975.

dinamizar el surgimiento de centenares de explotaciones. El tejido productivo y la dinámica empresarial fueron estimulados y afianzados por el sector agroindustrial, que complementó el paisaje en un movimiento que incluyó la puesta en marcha de otras plantas fabriles, de una amplia gama de intermediarios financieros, de múltiples servicios y de una acelerada atracción poblacional.

En términos del tejido productivo, explotaciones rurales, industria urbana y servicios complementarios se entrelazaron en el mismo espacio<sup>73</sup>. La fusión agro-industrial, con sus multiplicadores hacia atrás y hacia adelante, se manifestó con claridad en ese escenario semidesértico. El tejido no sólo se consolidó por décadas, sino que se expandió bajo la influencia de una innovación tecnológica fundamental (uso industrial de la semilla), de inversiones cruzadas provenientes del mismo norte, de la asociación de agentes empresariales con experiencia, de la incorporación de novedades en materia de gestión y planeación empresarial, de la integración del mercado nacional y del aprovechamiento de coyunturas favorables en la economía atlántica.

Setenta años después de la fundación de *La Esperanza* (1887), y a medio siglo de la espectacular fundación del *Banco de La Laguna* (1907), la comarca se enfrentó al resquebrajamiento estructural de su actividad algodonera. Curiosamente, la crisis se suscitaba en un período de estabilidad política y de crecimiento económico. Como es habitual que acaezca durante los nudos básicos de la historia económica y social, las causas que posibilitaron la reconversión fueron múltiples. Algunas de ellas se han resumido aquí; otras, con seguridad, aparecerán desdibujadas o apenas mencionadas. Lo cierto es que en este árido territorio del norte se pudo construir desde mediados del siglo XX la cuenca lechera más importante de México.

Entre las acciones favorables que se han logrado detectar sobresalieron: a) la capacidad del tejido productivo regional para adecuarse a las nuevas exigencias del mercado; b) una dinámica empresarial rural-urbana con experiencias que, en no pocos casos, sumaban más de medio siglo<sup>74</sup>; c) una rápida introducción y adaptación de tecnologías más avanzadas<sup>75</sup>; d) una firme participación del Estado, tanto en materia crediticia como en políticas públicas propensas a la edificación de la cuenca lechera; y e) el surgimiento o desarrollo de instituciones de diversa naturaleza (educativas, financieras, organizacionales) que respondieron con cierta eficacia al proceso de reestructuración.

---

<sup>73</sup> Es decir, en un “tejido territorialmente denso”. De la Garza (1998), p. 27.

<sup>74</sup> Dato que no se ha tocado aquí por falta de espacio, pero que conviene situar en el contexto empresarial del norte de México.

<sup>75</sup> Y que no deben sólo vincularse al modelo Holstein. También, a las prácticas que transmitió por ejemplo la inmigración española. Su inserción en los mecanismos de reconversión productiva, su consolidación de la ganadería lechera y el desenvolvimiento del sector agroalimentario no ha sido indagada en profundidad. Cántabros y asturianos, sobre todo, participaron en la construcción y consolidación posterior de la industria láctea, ya como accionistas de la banca, ya como proveedores de forrajes o como administradores/fundadores de plantas pasteurizadoras o de los numerosos establos surgidos desde 1950. Sobre los cántabros en México, Domínguez y Cerutti (2006).

Para 1975, las bases sociotécnicas del nuevo tejido productivo estaban asentadas, aunque no habían desaparecido en su totalidad las que definían el anterior. Pese a que muchos productores del antiguo sector se resintieron o quedaron seriamente afectados por los cambios (con los costos sociales que ello implicó), el espacio productivo en su conjunto logró no sólo sobrevivir, sino también emprender una renovada trayectoria. Esta última característica —cabe mencionar como conclusión adicional— aparece con frecuencia en los procesos de reconversión productiva y/o empresarial.

## Fuentes

Archivo General del Estado de Nuevo León (AGENL)  
 Archivo General del Estado de Durango (AGED)  
 Archivo de Notarías del Estado de Durango (ANED)  
 Archivo General del Estado de Coahuila (AGEC)  
 Registro Público de la Propiedad y del Comercio de Torreón (RPPCT)  
 Archivo Histórico Papeles de Familia (AHPF, Torreón)  
 Archivo Histórico del Banco Nacional de México (AHBNM)  
 Archivo Brittingham (AB, Monterrey y Torreón)  
*La Opinión*, hemeroteca

## Bibliografía

- ÁBALO, Carlos (1998): *Especialización agroalimentaria y diversificación industrial en la Argentina*, Buenos Aires, Fundación Argentina para la Revolución de los Alimentos.
- AGUILAR VALDÉS, Alfredo, y colaboradores (1996): *El impacto social y económico de la ganadería lechera en la región lagunera*, Torreón, Grupo Industrial LALA.
- ALBERTI, Giorgio (1989): "Los distritos industriales en Italia: su formación, naturaleza y tendencias actuales", en CHUDNOVSKY, Daniel, y DEL BELLO, Juan Carlos (comps.), *Las economías de Argentina e Italia. Situación actual y perspectivas de asociación*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, pp. 145-177.
- (2000): "Desarrollo rural, instituciones y procesos de cambio institucional", en CARMAGNANI, Marcello, y GORDILLO DE ANDA, Gustavo (coords.), *Desarrollo social y cambios productivos en el mundo rural europeo contemporáneo*, México, Fondo de Cultura Económica, pp. 120-157.
- AMIN, Ash, y ROBINS, Kevin (1991): "Distritos industriales y desarrollo regional: límites y posibilidades", *Sociología del Trabajo*, número extraordinario, pp. 181-229.
- ARBOLEYDA CASTRO, Ruth (2000): "La crisis del ejido en la Comarca Lagunera. Tres casos", *Boletín del Archivo General Agrario*, 9, pp. 5-12.
- (2006): "El ejido cardenista en La Laguna: justicia social integral", en ARBOLEYDA CASTRO, Ruth et al. (eds.), *Justicia social: debate político del siglo XX*, México, Yeuettolli, pp. 41-60.

- BAGNASCO, Arnaldo (1988): *La costruzione sociale del mercato*, Bologna, Il Mulino.
- (1991): “El desarrollo de la economía difusa: punto de vista económico y punto de vista de la sociedad”, *Sociología del Trabajo*, número extraordinario, pp. 167-174.
- (1999): “Desenvolvimento regional, sociedade locale e economia difusa”, en COCCO, Giuseppe; GALVAO, Alexander, y PATEZ, Uran (eds.), *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos. O caso da terceira Itália*, Río de Janeiro, DP&A Editora, pp. 33-44.
- BARCELÓ, Miquel (1992): “Innovación tecnológica en los sistemas productivos locales”, *Economía Industrial*, 286, pp. 75-87.
- BARRAGÁN, Juan, y CERUTTI, Mario (1993): *Juan F. Brittingham y la industria en México, 1859-1940*, Monterrey, Urbis Internacional.
- BECATTINI, Giacomo (1981): *Marshall. Antología di scritti economici*, Bologna, Il Mulino.
- (1988/89): “Los distritos industriales y el reciente desarrollo italiano”, *Sociología del Trabajo*, 5, pp. 3-17.
- (1992a): “El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico”, en PYKE, Frank; BECATTINI, Giacomo, y SENGERBERGER, Werner (comps.), *Los distritos industriales y las pequeñas empresas (I). Distritos industriales y cooperación interempresarial en Italia*, Madrid, Ministerio de Trabajo, pp. 63-79.
- (1992b): “Italia”, en SENGERBERGER, Werner; LOVEMAN, Gary, y PIORE, Michael (comps.), *Los distritos industriales y las pequeñas empresas (II). El resurgimiento de la pequeña empresa*, Madrid, Ministerio de Trabajo, pp. 187-219.
- (2002): “Anomalías marshallianas”, en BECATTINI, Giacomo; COSTA, María Teresa, y TRULLÉN, Joan (coords.), *Desarrollo local: teorías y estrategias*, Madrid, Cívitas, pp. 17-82.
- BECATTINI, Giacomo, y RULLANI, Enzo (1996): “Sistemas productivos locales y mercado global”, *Información Comercial Española*, 754, pp. 11-24.
- BELLANDI, Marco (1986): “El distrito industrial en Alfred Marshall”, *Estudios territoriales*, 20, pp. 31-44.
- BENTON, Lauren (1992): “La emergencia de los distritos industriales en España: reconversión industrial y divergencia de respuestas regionales”, en PYKE, Frank, y SENGERBERGER, Werner (comps.), *Los distritos industriales y las pequeñas empresas (III). Distritos industriales y regeneración económica local*, Madrid, Ministerio de Trabajo, pp. 81-127.
- BIANCHI, Patrizio (1989): “La reestructuración industrial en una perspectiva italiana”, en CHUDNOVSKY, Daniel, y DEL BELLO, Juan Carlos (comps.), *Las economías de Argentina e Italia: situación actual y perspectivas de asociación*, México, Fondo de Cultura Económica, pp. 77-108.
- BRUSCO, Sebastiano (1992): “El concepto de distrito industrial: su génesis”, en PYKE, Frank; BECATTINI, Giacomo, y SENGERBERGER, Werner (comps.), *Los distritos industriales y las pequeñas empresas (I). Distritos industriales y cooperación interempresarial en Italia*, Madrid, Ministerio de Trabajo, pp. 25-37.

- (1996): “Sistemas globales y sistemas locales”, *Información Comercial Española*, 754, pp. 63-71.
- (1999): “Confianza, capital social y desarrollo local; algunas lecciones surgidas de la experiencia en los distritos italianos”, en OCDE, *Redes de empresas y desarrollo local*, París, OCDE, pp. 127-132.
- CALLEJÓN, María, y COSTA, María Teresa (1996): “Geografía de la producción. Incidencia de las externalidades en la localización de las actividades en España”, *Información Comercial Española*, 754, pp. 39-49.
- CASTAÑÓN CUADROS, Carlos (2006): “Una perspectiva hidráulica de la historia regional: economía y revolución en el agua de La Laguna”, *Buenaval*, 3, pp. 7-31.
- CERUTTI, Mario (1994): “Investigación regional e historia económica y empresarial del norte de México (1850-1925). Quince años de trabajo”, *Revista de Historia*, 4, pp. 89-118.
- (1997): “La Compañía Industrial Jabonera de la Laguna. Comerciantes, agricultores e industria en el norte de México (1880-1925)”, en MARICHAL, Carlos, y CERUTTI, Mario (comps.), *Historia de las grandes empresas en México (1850-1930)*, México, FCE-Universidad Autónoma de Nuevo León, pp. 167-200.
- (1999): “Propietarios y empresarios españoles en La Laguna (1870-1910)”, *Historia Mexicana*, XLVIII, 4, pp. 825-870.
- (2003): “Empresariado y banca en el norte de México (1870-1910). La fundación del Banco Refaccionario de La Laguna”, en MARICHAL, Carlos, y CERUTTI, Mario (comps.), *La banca regional en México (1870-1930)*, México, Fondo de Cultura Económica-El Colegio de México, pp. 168-214.
- (2006a): “La construcción de una agrociedad en el noroeste de México. Ciudad Obregón (1925-1960)”, *Secuencia*, 64, pp. 113-43.
- (2006b): “Los estudios empresariales en el norte de México (1994-2004)”, *L'Ordinaire Latino-Americain*, 203, pp. 125-156.
- CERUTTI, Mario; CORONA PÁEZ, Sergio, y MARTÍNEZ GARCÍA, Roberto (1999): *Vascos, agricultura y empresa en México*, México, Porrúa-Universidad Iberoamericana.
- COSTA CAMPI, María Teresa (1992): “Cambios en la organización industrial. Cooperación local y competitividad internacional”, *Economía Industrial*, 286, pp. 19-36.
- (1999): “España. Organización industrial de sistemas locales de PYME”, en OCDE, *Redes de empresas y desarrollo local*, París, OCDE, pp. 137-146.
- COSTA CAMPI, María Teresa, y VILADECANS MARSAL, Elisabet (2002): “Economías externas, competitividad y sistemas productivos locales: evidencia empírica e implicaciones para el diseño de políticas industriales y de desarrollo local”, en BECATTINI, Giacomo; COSTA, María Teresa, y TRULLÉN, Joan (coords.), *Desarrollo local: teorías y estrategias*, Madrid, Cívitas, pp. 245-274.
- DEI OTTATI, Gabriel (1996): “El distrito industrial y el equilibrio entre cooperación y competencia”, *Información Comercial Española*, 754, pp. 85-95.
- DE LA GARZA TOLEDO, Enrique (coord.) (1998): *Estrategias de modernización empresarial en México, flexibilidad y control sobre el proceso de trabajo*, México, Fundación Fiedrich Ebert-Rayuela Editores.

- (1999): “Las teorías sobre la reestructuración productiva”, en ARANGO, Luz Gabriela, y LÓPEZ, Carmen Marina (comps.), *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.
- DOMÍNGUEZ MARTÍN, Rafael, y CERUTTI, Mario (eds.) (2006): *De la colonia a la globalización. Empresarios cántabros en México*, Santander, Universidad de Cantabria.
- GARCÍA HERNÁNDEZ, Luis A.; AGUILAR VALDÉS, Alfredo; LUÉVANO GONZÁLEZ, Armando, y CABRAL MARTELL, Agustín (2005): *La globalización productiva y comercial de la leche y sus derivados. Articulación de la ganadería intensiva lechera de la Comarca Lagunera*, México, UNAM-Plaza y Valdés Editores.
- GORENSTEIN, Silvia (2001): “Rasgos territoriales en los cambios del sistema agroalimentario pampeano (Argentina)”, *Revista de Estudios Regionales*, 61, pp. 43-72.
- LALA (2003-2004): *Lala. Así somos*, Gómez Palacio, Grupo Industrial LALA, vols. 23-26.
- MACHUCA MACÍAS, Pablo (1991): *Ensayo sobre la fundación y desarrollo de la ciudad de Gómez Palacio*, Gómez Palacio, Legislatura del Estado de Durango.
- MAILLAT, Denis (1999): “Sistemas productivos regionales y entornos innovadores”, en OCDE, *Redes de empresas y desarrollo local*, París, OCDE, pp. 75-90.
- MARSHALL, Alfred (1957): *Principios de economía*, Madrid, Aguilar.
- MARTÍNEZ BORREGO, Estela; ÁLVAREZ, Adolfo; GARCÍA HERNÁNDEZ, Luis A., y VALLE, Carmen del (coords.) (1999): *Dinámica del Sistema Lechero Mexicano en el marco regional y global. México, Xochimilco*, Plaza y Valdés-UNAM-UAM.
- MARTÍNEZ GARCÍA, Roberto (2006): “La ganadería lechera en La Laguna durante el siglo XX”, en VARGAS FLORES, Adriana (coord.), *Torreón. Ciudad Centenaria*, tomo I, Guadalajara-Bogotá, La Opinión, pp. 301-315.
- MEYERS, William K. (1996): *Forja del progreso, crisol de la revolución. Los orígenes de la revolución mexicana en la comarca lagunera, 1880-1911*, Saltillo, Instituto Nacional de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana-Instituto Estatal de Documentación.
- MORGAN, Kevin (1999): “El aprendizaje mediante la interacción: redes interempresariales y apoyo empresarial”, en OCDE, *Redes de empresas y desarrollo local*, París, OCDE, pp. 59-73.
- NAVARRO VALDEZ, Pavel (2005): *El cardenismo en Durango. Historia y política regional, 1934-1940*, Durango, Instituto Cultural de Durango.
- PARTIDA ROCHA, Raquel Edith (2002): *Empresas reestructuradas: innovación tecnológica, organización del trabajo y flexibilidad laboral*, Guadalajara, Universidad de Guadalajara.
- PIORE, Michael, y SABEL, Charles (1990): *La segunda ruptura industrial*, Madrid, Alianza.
- PLANA, Manuel (1996): *El reino del algodón en México. La estructura agraria de La Laguna (1855-1910)*, Monterrey, Universidad Autónoma de Nuevo León.
- RIVAS SADA, Eva (2007): “El agua subterránea en La Laguna. Impacto en la economía agrícola (1945-1960)”, en *IV Seminario de la Red de Investigadores del Agua en Cuencas del Norte de México*, Culiacán.
- RIVAS SADA, Eva, y CERUTTI, Mario (2006): “El Grupo Industrial LaLa. Orígenes, transformación y expansión (1950-2005)”, en DOMÍNGUEZ MARTÍN, Rafael, y

- CERUTTI, Mario (eds.), *De la colonia a la globalización. Empresarios cántabros en México*, Santander, Universidad de Cantabria, pp. 231-260.
- RUI SILVA, Mário (1996): "Sistemas productivos locales y eficiencia dinámica: el caso del norte de Portugal", *Información Comercial Española*, 754, pp. 115-128.
- SALAS QUINTANAL, Hernán (2002): *Antropología, estudios rurales y cambio social. La globalización en la región lagunera*, México, Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Antropológicas.
- SARAVIA, Emiliano G. (1909): *Historia de la comarca de La Laguna y del río Nazas*, México, Sindicato de Ribereños Inferiores del Nazas.
- SENGERBERGER, Werner, y PYKE, Frank (1992): "Distritos industriales y regeneración económica local: cuestiones de investigación y de política", en PYKE, Frank, y SENGERBERGER, Werner (comps.), *Los distritos industriales y las pequeñas empresas (III). Distritos industriales y regeneración económica local*, Madrid, Ministerio de Trabajo, pp. 27-60.
- SFORZI, Fabio (1992): "Importancia cuantitativa de los distritos industriales marshallianos en la economía italiana", en PYKE, Frank; BECATTINI, Giacomo, y SENGERBERGER, Werner (comps.), *Los distritos industriales y las pequeñas empresas (I). Distritos industriales y cooperación interempresarial en Italia*, Madrid, Ministerio de Trabajo, pp. 111-145.
- TERÁN LIRA, Manuel (1991): *Historia de Torreón*, México, Macondo.
- TRULLEN, Joan (1992): "Eficacia productiva y cooperación entre empresas locales. La aproximación desde la teoría marshalliana del distrito industrial", *Economía Industrial*, 286, pp. 37-41.
- VALDALISO, Jesús María y LÓPEZ, Santiago (2000): *Historia económica de la empresa*, Barcelona, Crítica.
- VARGAS-LOBSINGER, María (1984): *La hacienda de "La Concha". Una empresa algodonera de La Laguna, 1883-1917*, México, Universidad Nacional Autónoma de México.
- (1999): *La comarca lagunera. De la revolución a la expropiación de las haciendas, 1910-1940*, México, UNAM-Instituto de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana.
- VAZQUEZ BARQUERO, Antonio (1991): "Reestructuración productiva y desarrollo local", *Sociología del Trabajo*, número extraordinario, pp. 83-100.
- (1999a): "El desarrollo local en los tiempos de globalización", *Estudios Territoriales*, 122, pp. 721-734.
- (1999b): *Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno*, Madrid, Pirámide.
- VILLA GUERRERO, Guadalupe (1995): "La Compañía Agrícola del Tlahualilo. Una mina de oro blanco", en CERUTTI, Mario (dir.), *Durango (1840-1915)*, Universidad Autónoma de Nuevo León-Universidad Juárez del Estado de Durango, pp. 111-136.
- YBARRA, Josep-Antoni (1991): "La racionalidad económica de la industrialización descentralizada", *Sociología del Trabajo*, número extraordinario, pp. 121-145.
- (1992): "Entre la cooperación y la competencia en los distritos industriales en el País Valenciano", *Economía Industrial*, 286, pp. 72-74.