

**Empresas, familia y decisiones:  
Cómo nació y creció Compañía Minera Autlán.**

**TESIS**

PRESENTADA POR

**MARÍA JOSÉ GARCÍA GÓMEZ**

EN CONFORMIDAD CON LOS REQUISITOS  
ESTABLECIDOS PARA OPTAR AL GRADO DE:

**DOCTOR EN HISTORIA**

**El Colegio de México**

Centro de Estudios Históricos

**2007**

**Aprobada por el jurado examinador**

---

**Presidente**

---

**Primer vocal**

---

**Vocal secretario**

*In memoriam*

*Adrián Fonseca Ochoa,  
estudioso de la empresa,  
entusiasta promotor y amigo  
de este trabajo.*

*Con mi más agradecido amor.*

## *Agradecimientos*

La dirección de este trabajo estuvo a cargo del doctor Bernardo García Martínez. Fui afortunada porque el doctor García Martínez es un lector paciente y un analista incisivo, siempre el mejor de los maestros; con él se puede y se debe dar más. Es mi mayor deseo no haber estado por debajo de sus expectativas en la realización de esta tesis. Con todo respeto, aprovecho este espacio para dejar por escrito mi gratitud a su esposa, Takako Sudo Shimamura, fallecida en octubre de 2005. La historiadora Takako Sudo fue una mujer cálida e inteligente que me brindó su solidaridad, consejo y buen humor en las penas y alegrías que la vida nos ofrece a todos.

Manifiesto mi gratitud a El Colegio de México, maravillosa casa abierta al estudio. Muchas personas y elementos materiales hicieron posible este proyecto: el Centro de Estudios Históricos, sus profesores, investigadores y asistentes, la estupenda Biblioteca, los apoyos económicos que el CEH gestionó para mi generación, el Departamento de Servicios de Información Geográfica, los Servicios Escolares, los administradores y empleados de la institución, las instalaciones todas.

El maestro Juan Molinar Horcasitas se involucró seriamente con este trabajo y sus aportaciones están plasmadas en todo el texto, en especial lo referido a la génesis del capital y su atinada intuición en torno a la banca de desarrollo. Le estoy muy agradecida por las conversaciones, lecturas de textos, sugerencias de bibliografía, debates en los dos seminarios que anteceden la defensa de la tesis y el planteamiento de hipótesis de trabajo con que enriqueció esta investigación.

El doctor Javier Garcíadiego Dantán se acercó al proyecto en su etapa inicial y aceptó comentarlo en el primer seminario; le agradezco el interés que ha mostrado por su desarrollo y los diversos apoyos que me brindó mientras se concluía. Le manifiesto mi estima y reconocimiento.

El doctor Manuel Miño Grijalva, conocedor de la tesis desde su gestación y de mi paso por las aulas de El Colegio de México, confió en el proyecto, dedicó un tiempo muy valioso a mi formación, puso a mi alcance lecturas diversas y, por encima de todo ello, me ha honrado con su amistad.

La lectura del segundo seminario por el doctor Luís Aboites suscitó una serie de preguntas que me ayudaron a reflexionar en torno a las relaciones de los empresarios con el poder público. La doctora Anne Staples siempre mostró interés por el proyecto e hizo atinadas sugerencias en torno a fuentes cartográficas relacionadas con la geología. En una etapa intermedia del trabajo y gracias al doctor García Martínez, me beneficié de la lectura y comentarios de Valentina Garza y América Molina del Villar. La maestra Begoña Hernández y Lazo, con quién coincidí en una fase de mi trabajo profesional, puso a mi alcance su interesante tesis de maestría en torno a Gustavo A. Madero. Sostuvimos por un tiempo un diálogo que rindió bien y nos permitió cotejar nuestras informaciones. En torno a los archivos recibí el consejo y orientación del doctor Miguel Ángel Vásquez. Se interesaron en el desarrollo del trabajo y me dieron todo su apoyo tres finas historiadoras y mejores personas: la maestra Alicia Salmerón Castro y las doctoras Elisa Speckman Guerra y Enriqueta Quiroz Muñoz.

Deseo externar mi deuda con Enrique Madero Bracho, ingeniero, empresario minero, fundador de *Compañía Minera Aultán*. El ingeniero Madero Bracho aceptó conversar conmigo cuántas veces lo necesité a pesar de ser un hombre de trabajo y trabajador, es decir, ocupado. Ofreció su punto de vista y sus memorias para que fuesen cotejados con otras fuentes. No tuvo temor a la interpretación o al planteamiento de hipótesis: me honró con su confianza. Puso a mi alcance para consulta irrestricta el archivo que por fortuna resguardó en forma privada de *Compañía Minera Aultán*. La tesis no existiría sin la decisión que él tomó de hacer memoria y hablar; no habría proyecto si él no hubiese aceptado poner en mis manos el archivo privado empresarial de una de las principales mineras de México. Aprendí mucho y estoy segura que él lo sabe. Además, por recomendación del ingeniero Enrique Madero Bracho fue posible entrevistar a varios ingenieros de la historia de la empresa, cuyos nombres están en las fuentes de este trabajo y en varios lugares del texto; me obliga especial reconocimiento el ingeniero Lizardo Galván, anfitrión en el distrito minero de Molango.

La señora Alejandra Madero González logró que me acercara a diversos miembros de su familia en Torreón y Parras. A todos ellos, que están señalados en las fuentes, agradezco mucho su tiempo e interés. El maestro emérito de El Colegio de México Antonio Alatorre concedió también una entrevista que resultó muy beneficiosa, además de amena y divertida. Agradezco con cariño sincero al presbítero y doctor Julio Baduí y a la doctora Julia Casamadrid su preocupación y empeño por ver concluido este trabajo. Su experiencia y atinados consejos se convirtieron en un activo para mí.

Mi padre, Vicente García Aracil, dos veces ingeniero y científico inculcó en mí la fascinación por la tecnología, su historia y la admiración por el intercambio entre el hombre y la naturaleza. Pero lo que más le reconozco es el testimonio cristiano de su vida, una vida de estudio, trabajo y servicio a los demás. Espero que disfrute este escrito con Olga, mi madre y mis hermanos Pablo, Vicente y Ana Isabel.

En la etapa final de la tesis mi esposo Manuel García Córdova, agricultor e ingeniero civil, reflexionó conmigo e hizo análisis en torno a la geometría y construcción de las carreteras, la legislación agraria y la mecánica de las expropiaciones, situaciones particulares del mercado del acero y el comportamiento de los precios e interpretación de datos. Además, fue refrescante para el trabajo su conocimiento personal de la vida y actividades de gobernadores y funcionarios del estado de Hidalgo. También me rescató de accidentes relacionados con las versiones de *Word* y los gráficos, liberándome de esas angustias que conocemos quienes escribimos con un computadora. Ha sido una experiencia estupenda compartir de esta manera con mi marido la colocación de las últimas piedras. Con todo mi amor se lo hago saber.

A mi querida hija Marijose Fonseca García le agradezco que sea tan fuerte y alegre, que no haya perdido la sonrisa y la ilusión a pesar de la muerte de su padre y de los cambios que en su corta vida ha tenido. Que sepa que la quiero y que estoy en deuda con ella por el tiempo que pude quitarle con este trabajo. Como ella sé que Adrián, a quién he dedicado este trabajo, la mira con ternura desde el Cielo.

En la ciudad de México, junio de 2007.

<i>Agradecimientos</i> .....	4
<i>Introducción</i> .....	8
Sobre las fuentes. ....	15
<i>Las fuentes privadas.</i> .....	15
<i>Las fuentes públicas.</i> .....	18
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>19</b>
LA RUTA DEL CAPITAL FAMILIAR: RAÍCES DEL ÁRBOL GENEALÓGICO EMPRESARIAL.....	19
PRESENTACIÓN.....	19
I) <i>La fortuna original.</i> .....	21
1) Panorama empresarial de la familia Madero al iniciar el siglo XX.....	21
2) Ernesto Madero: un heredero capaz. ....	30
3) El tío ministro .....	41
II) <i>Desde fuera de México [1913-1923].</i> .....	56
1) Una guerra que no terminó en paz. ....	56
2) Los negocios de Ernesto Madero bajo Carranza. ....	74
III) <i>Rehacer un capital.</i> .....	80
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>82</b>
REGRESO A LA MINERÍA, REGRESO A LOS NEGOCIOS. ....	82
PRESENTACIÓN.....	82
I) <i>Plantear un negocio: el antimonio de Oaxaca.</i> .....	84
II) <i>La búsqueda del socio correcto.</i> .....	88
III) <i>Producción y ventas.</i> .....	91
IV) <i>Naturaleza física y tecnología del proyecto.</i> .....	96
V) <i>La región y la empresa minera.</i> .....	106
VI) <i>La empresa y el gobierno.</i> .....	108
VII) <i>Fin de la experiencia.</i> .....	112
VIII) <i>Coca-Cola: un producto poco conocido.</i> .....	114
<b>CAPÍTULO III.</b> .....	<b>123</b>
UNA MISMA EMPRESA, DOS EXPERIENCIAS MINERAS PARA COMPARAR. ....	123
INTRODUCCIÓN.....	123
¿POR QUÉ HABLAR DE DOS EXPERIENCIAS? .....	123
LOS MINERALES METÁLICOS Y LA GUERRA FRÍA.....	125
LOS DOS ENRIQUES Y EL MANGANESO.....	129
I) <i>Plantear el negocio.</i> .....	138
1) Autlán: algo más que buena suerte.....	138
2) Molango: “cuando uno no se desanima”.....	143
II) <i>La búsqueda del socio correcto</i> .....	150
1) Relaciones públicas y deseos de emprender en la experiencia de Jalisco. ....	150
2) Cambio forzoso de socios en la experiencia de Hidalgo .....	157
III) <i>Producción y ventas en las experiencias de Jalisco y de Hidalgo.</i> .....	164
1) Prodigalidad del yacimiento de Autlán. ....	164
2) Rentabilidad lejana en el yacimiento de Molango.....	170

1) “Algo nunca visto”: trabajos en el yacimiento de Autlán.....	180
2) Los retos que venció la ingeniería en la experiencia de Molango. ....	195
Ferroaleaciones en Teziutlán, Puebla.....	199
La planta de Ferroaleaciones en Tamós, Veracruz. ....	202
V) <i>Final de las experiencias.</i> ....	205
1) Final en Jalisco.....	205
2) Final en Hidalgo.....	207
<b>CAPÍTULO IV. ....</b>	<b>211</b>
LA EMPRESA Y SU ENTORNO. ....	211
I) <i>La empresa y la región.</i> .....	211
1) Autlán y la región que lleva su nombre.....	211
a) Más que ganar dinero: la empresa y su gente.....	222
b) Capacidad de respuesta de una empresa: el huracán de 1959. ....	232
2) Otro mundo: la empresa en la Sierra de Hidalgo.....	236
a) La empresa y el cacique. ....	251
b) El panteón de Nonoalco.....	255
II) <i>La empresa y el gobierno.</i> .....	257
<i>Carreteras, energía eléctrica y políticos.</i> ....	258
1) La experiencia de Jalisco: relaciones suaves.....	258
- Algo más que el "quinto real": la mexicanización de <i>Compañía Minera Autlán.</i> ....	273
2) La experiencia de Hidalgo: la ruta corta a Tampico.....	287
<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>296</b>
La nueva ley minera. ....	296
Las relaciones menos suaves.....	307
<b>RELACIÓN DE GRÁFICOS, MAPAS E ILUSTRACIONES PRESENTADOS. ....</b>	<b>318</b>
<b>FUENTES UTILIZADAS.....</b>	<b>319</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>321</b>

## ***Introducción***

1994 fue, como algunos otros, un *annus horribilus* para la economía de los mexicanos: los fenómenos políticos que incluyeron el asesinato del candidato del PRI a la presidencia se hicieron sentir en la economía como un alud de malas condiciones. Las variables cotidianas con las que el ciudadano se topó en general fueron el desempleo y la inflación, insolvencia frente a los créditos bancarios de la mano de la devaluación de la moneda. Quién tenía algo que vender, se encontró sin mercado, con los inventarios a tope y la cartera de clientes vencida. Los compradores, que en realidad son toda la sociedad, padecieron la severa merma de su poder de consumo y la aniquilación de su capacidad de ahorro, que en muchos casos se convirtió en adeudos.

No era mejor el estado del mercado accionario: si bien, en años recientes la Bolsa Mexicana de Valores había sido para tantos y tantos inversionistas una suerte de Rey Midas, durante la crisis su rendimiento promedio fue negativo. Difícil sería determinar cuántos ahorradores e inversionistas se arruinaron en posesión de acciones que resultaron inservibles. El desempeño de la Bolsa tiene sus propias tragedias, que van desde la ruina de un comprador de acciones hasta el despido de trabajadores de una empresa que cotizó en el mercado accionario. No es objeto de este trabajo describirlas. Pero cabe apuntar algo: cuando un informe habla de rendimiento "promedio", este vocablo supone la mezcla de situaciones más y menos favorables. Aunque la mayoría de los empresarios mexicanos se enfrentó con problemas que los rebasaron, en esos vientos meses (enero de 1994 a marzo de 1996), algunas empresas mexicanas conocieron una situación diferente. En la misma Bolsa Mexicana de Valores se registra la historia reciente de realidades más afortunadas y una de ellas ha interesado -y motivado- este trabajo. En la búsqueda dentro los reportes bursátiles y en la conversación con personas enteradas surge, contundente, un caso que no se acercó a la realidad de la crisis y del que se ofrecerá en los siguientes párrafos un ejemplo muy simple, expuesto sin mayores tecnicismos, pero en el que se ha tratado de cuidar la claridad.

Si al comenzar 1994 un ahorrador privado tuvo el buen tino de comprar acciones de *Autlán*, los rendimientos no habrán sido tan desalentadores como los que hemos referido. En junio de 1994, la acción de la "serie A" de *Autlán* tenía un precio de mercado de Mex\$1.45. Cabe mencionar que al tiempo de esa cotización, un nuevo asesinato político, el del líder nacional del PRI, con

movía los cimientos del mercado accionario y decenas de cotizaciones se derrumbaron; el pánico y el desconcierto descompuso a la Bolsa, situación que se agravó durante los meses que siguieron al gobierno de Ernesto Zedillo; las decisiones del nuevo presidente y su gabinete le dieron la puntilla a muchas empresas que habían logrado sobrevivir hasta su llegada. No ocurrió así, sin embargo, con la empresa detrás de las acciones de *Autlán*. Antes de dos años, en marzo de 1996, la misma acción de la "serie A" cotizó con un precio de mercado de Mex\$8.45. En otras palabras, si en junio de 1994 un ahorrador invirtió 1000 pesos en acciones de *Autlán*, 20 meses después su inversión original se transformó en 5830 pesos. Tamaña rentabilidad descansa en la fuerza de una firma que vale la pena describir. Al finalizar el primer trimestre de 1996 la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) informó a los accionistas sobre la situación de *Compañía Minera Autlán, S.A. de C.V.*<sup>1</sup> En el documento se lee que esta empresa, una de las cuatro principales mineras de México de entonces, poseía activos totales por 241.6 millones de USD. De ellos, los inmuebles, las plantas industriales y el equipo de la empresa alcanzaban los 193 millones de USD. En contraste, el pasivo total de la empresa era de 44 millones de USD. Las ventas netas durante el trimestre fueron de 33 millones de USD, con un margen utilitario del 20%.<sup>2</sup>

La empresa explota manganeso, elemento indispensable en la siderurgia.<sup>3</sup> Para dar una idea de su importancia, el acero inoxidable de apariencia lustrosa, como el que se utiliza en cuberterías, equipos químicos, utensilios de corte y motores de jets, contiene un 5% de manganeso. El manganeso que explota actualmente *Compañía Minera Autlán* se obtiene en forma de carbonato de manganeso. Una vez extraído de los yacimientos, la misma *Compañía Minera Autlán* procesa ese mineral para obtener un producto vendible a la industria del acero y lo comercializa; la total integración de la compañía la coloca en posición de controlar por completo la producción. Las principales reservas se encuentran en el distrito de Molango, estado de Hidalgo. De acuerdo con una presentación que *Compañía Minera Autlán* realizó a las diferentes Casas de Bolsa mexicanas, hacia el 25 de abril de 1996, las reservas probadas de los 5 distritos de Molango alcanzaban

---

<sup>1</sup> México, Bolsa Mexicana de Valores, *Información Financiera Trimestral*, clave: AUTLAN, número: 96-00472, fecha: 02/05/96, 32 páginas.

<sup>2</sup> Como referencia adicional se ofrece la cotización en pesos a la fecha de impresión del reporte de la BMV, 1er. trimestre de 1996. 1USD=7.50Mex. Activos totales: Mex\$ 1,811,830,000.-Planta y equipo: Mex\$1,447,270,000.-. Pasivos totales: Mex\$330,470,000.-. Ventas netas durante el primer trimestre de 1996: Mex\$251,061,000.-

<sup>3</sup> El manganeso ha sido esencial en la fabricación del acero desde el 1920. Nuevos procesos siderúrgicos han provocado el replanteamiento reciente del papel de este metal en esa industria.

las 30.1 millones de TM de carbonato de manganeso<sup>4</sup>. El informe afirma que los depósitos - probados y probables- de la empresa constituyen los más importantes de Norteamérica. Sólo las reservas probadas garantizaban la producción constante por más de 30 años y se estimó que el conjunto del yacimiento garantizaba 200 años más de explotación.<sup>5</sup> Al yacimiento de Molango se añade uno menor en Nonoalco. En el primero se extraen carbonatos de manganeso, reducidos en la misma mina a nódulos por un proceso único en el mundo, desarrollado en México. La producción anual de estos nódulos de manganeso era de 400,000 TM, destinada a la industria de ferroaleaciones, que en parte realiza la misma *Compañía Minera Autlán*. Este proceso está integrado a la empresa desde la década de los 1970's a través de las plantas de Tamós, Veracruz, Teziutlán, Puebla y, más recientemente, Gómez Palacios, Durango. En la mina de Nonoalco se extraen bióxidos de manganeso, destinados a la fabricación de pilas secas y a la industria cerámica; la producción anual de esta mina era de 26,000 TM. *Compañía Minera Autlán* posee las 3 plantas industriales que se han referido y 15 firmas subsidiarias de la empresa; todas ellas operaban con el trabajo de 1162 obreros, 534 empleados y 7 funcionarios. Esta labor conjunta hizo posible que no sólo la demanda nacional fuera satisfecha por completo, sino que los productos de la empresa se colocaran con éxito en los mercados de Estados Unidos, Canadá y Japón. La empresa cuenta con su propia terminal portuaria en Tamaulipas, indispensable para la exportación. A este respecto, el grupo financiero *MULTIVA* señalaba que al cierre de 1995 las exportaciones constituyeron el 48% de las ventas y realizó un pronóstico para el final de 1996 del 69.2% en este renglón. Las exploraciones en busca de nuevos minerales continúan dentro y fuera del país; de acuerdo con los mismos documentos del grupo financiero *MULTIVA*, *Compañía Minera Autlán*, invertiría en 1996 USD \$20 millones para adquirir 2 plantas mineras en Venezuela y una en los Estados Unidos.

Detrás de aquella *Compañía Minera Autlán* se encontraban 43 años de historia y más de un siglo del quehacer de empresarios, ligados por los lazos familiares. El fundador y propietario durante 35 años de esta empresa minera integrada no forma parte, desde 1989, ni del grupo capitalista, ni del Consejo directivo. Desde su salida, dos sucesivas administraciones han operado la empresa,

---

<sup>4</sup> MÉXICO, *COMPAÑIA MINERA AUTLAN*, promanuscrito, "Presentación ofrecida a las Casas de Bolsa mexicanas en el primer trimestre de 1996", 9 páginas. Documento en posesión de las Casas de Bolsa mexicanas.

<sup>5</sup> Marco Antonio FONSECA, promanuscrito, *Compañía Minera Autlán S.A. de C.V. (AUTLAN)*, *MULTIVA-GRUPO FINANCIERO*, Dirección de Análisis, marzo, mayo y junio de 1996, 6 páginas.

incluyendo en su capital al gobierno mexicano y en sus consejeros a funcionarios de alto nivel de *Nacional Financiera (NAFINSA)*. En 1996, la empresa volvió a ser totalmente privada, en posesión del llamado *Grupo Ferrominero* de Monterrey. Pero en esta investigación se considera que el actual estado de bonanza de la empresa descansa en la estructura y los mercados con que el capitalista original la dotó.

*Minera Autlán*<sup>6</sup> fue concebida y desarrollada mediante toma de decisiones -y el delicado trabajo de asumir riesgos- por uno de los muchos descendientes del patriarca decimonónico Evaristo Madero. Se trataba de su bisnieto Enrique Madero Bracho, fundador de *Compañía Minera Autlán* en 1953. Enrique era nieto de Ernesto Madero Farías, tío del presidente asesinado en 1913, Francisco I. Madero y de su hermano Gustavo A. Madero. Ernesto Madero, que fungió secretario de hacienda en el gabinete de su sobrino, fue un empresario de la mayor importancia en el norte de México. Entre otras cosas, fue un empresario minero. Empobrecidos sus recursos por el exilio a que lo sometió Victoriano Huerta -y que continuó con Venustiano Carranza y Álvaro Obregón- tocó a su hijo Enrique Madero Olivares la reactivación económica de la familia y el regreso a las inversiones mineras. Este personaje, como se verá en su oportunidad, supuso una transición a nuevos estilos en el modo de hacer negocios de los Madero, que era más conservador tanto en la asociación como en la inversión. Tanto Enrique Madero Olivares, como su padre Ernesto, formaron a Enrique Madero Bracho en etapas tempranas de su quehacer empresarial. Al inicio de su vida profesional, Madero Bracho se encontró asimilando dos estilos empresariales que en algunas cosas se antojan opuestos. En esta condición personal, a los 24 años, Enrique Madero Bracho descubrió el mayor yacimiento de mineral de manganeso en el país, procuró los fondos para adquirirlo, consiguió a una importante acerera como socia y fundó la empresa cuya situación hacia marzo de 1996 se ha descrito. La mina jalisciense de San Francisco era muy rica en sulfatos de manganeso, mineral sencillo de beneficiar, que se coloca sin ningún proceso intermedio en el mercado siderúrgico. Ocho años después de su fundación, la empresa controlada por Madero Bracho descubría y adquiriría el más grande yacimiento de carbonatos de manganeso de Norteamérica, en la sierra del estado mexicano de Hidalgo. Estos minerales suponen dos procesos industriales previos, que bajo la dirección de este empresario se descubrieron e integraron a la empresa..

---

<sup>6</sup> En lo sucesivo, "Autlán", "Minera Autlán" y "Compañía Minera Autlán" serán sinónimos.

El trabajo es la historia de algunas empresas a través de sus empresarios, con especial énfasis en la historia de *Compañía Minera Aatlán* y ofrece posibilidades que rebasan la sola biografía de una empresa; *Compañía Minera Aatlán* acerca al historiador a un grupo familiar de connotada actuación empresarial desde 1870, ligado con otros importantes grupos notables mexicanos. Se encontrarán ejemplos de las dos consecuencias con que el empresario se enfrenta al tomar un riesgo: el premio y el castigo. Por ello, quizá convenga señalar ahora mismo que, en esta investigación, se presume que no es empresario el que consigue el éxito, sino el que toma las decisiones propias de este oficio. Estas decisiones se toman en un espacio y en un momento único e irrepetible: por ello además de descubrir al empresario en general a través de individuos y a los negocios a través de su gente, se prestará atención a las continuidades y los cambios que se sucedieron en la región en que se desarrollaron, las variables económicas y la política.

De acuerdo con el doctor Bernardo García Martínez, que con toda paciencia ha dirigido este trabajo, la obra se divide en cuatro capítulos y una conclusión. El capítulo I, una sugerencia del maestro Juan Molinar Horcasitas, es una explicación del origen del capital familiar. El período de esta pequeña "biografía empresarial" arranca con el quehacer de los Madero al abrir el siglo XX que supuso la concurrencia de decisiones personales de tipo económico y político y sus consecuencias. Termina con el regreso a México de Ernesto Madero Farías en 1923. En este capítulo, abundan empresarios y políticos, pero destacan dos figuras: Evaristo Madero y su hijo Ernesto. Nos sirve para mirar los orígenes de dos patrones que se repiten a lo largo del tiempo en los negocios: los hijos invitaban -en primer lugar- a los padres a realizar negocios y esto no ha cambiado hasta la fecha y el voto de la generación más vieja era privilegiado. Además, tenían una clara conciencia de la sana diferencia entre la propiedad y la dirección en una empresa, que podía confiarse a profesionales no parientes.

El segundo capítulo introduce a la tesis en el concepto de "experiencia minera", o "experiencia" a secas. En este capítulo se estableció el modelo de análisis de este trabajo y creo que se trata de una aportación que puede servir a otros historiadores de la empresa. Como ideas madre o categorías conceptuales, esta tesis es más cercana a los conceptos de Chandler, Penrose, Moore y en México, a Carlos Llano, que a los modelos cercanos a la biología como el de Alchian. La empre-

sa es una especie de agente protagonista de un proceso de transformación histórica que puede triunfar o fracasar. Los beneficios se consiguen por el cultivo de las propias capacidades para prestar cada vez servicios más eficientes y de mayor calidad. Las empresas son, en cierto modo, las que crean o destruyen su propio mercado. La finalidad de la empresa debe estar abierta al crecimiento de las capacidades de los hombres que trabajan en ella y por ello a su desarrollo personal. Y como no se trata de exponer más doctrinas, sino de explicar qué es lo que he estudiado, debo decir que no es tan sencillo. “No se trata del estudio de un empresario o de una saga de empresarios, sino del análisis de una pequeña sociedad organizada alrededor de un proyecto: una especie de camino intermedio entre la biografía y la historia global de una sociedad, ya que no están claros los límites de la empresa. La historia de la empresa se convierte así en el hilo conductor, no en la simple disculpa, del proyecto que no sólo se desarrolló en el seno de una sociedad, sino que de algún modo ayudó a configurarla”.<sup>7</sup> Algunos momentos de reflexión, de lectura de los avances del trabajo y de discusión, promovidos por el doctor Bernardo García Martínez, originaron este modelo que se probó para el nacimiento y desarrollo de *Compañía Minera de Oaxaca, S.A. de C.V.* con Enrique Madero Olivares como protagonista principal, entre 1935 y 1944. Una experiencia minera muy interesante que invita a estudios futuros sobre la región, la política y la minería en la zona mixteca. Además, se ofrece un panorama de la diversificación del quehacer de este empresario y como su éxito permitió condiciones que originarían la empresa que es el corazón de este trabajo.

Los capítulos III y IV son la aplicación del modelo que se probó en el II, sólo que con una novedad: *Compañía Minera Autlán, S.A. de C.V.* explotó dos distritos mineros, uno en Jalisco y otro en Hidalgo y eso me permitió comparar, también invitada por el doctor Bernardo García Martínez, de manera simultánea dos experiencias. El capítulo III se refiere más a los aspectos materiales y tecnológicos y el capítulo IV a los de las personas y el entorno: la sociedad empresarial, la región y las relaciones con el gobierno. Ambos capítulos son una oferta diversa de todo lo que una empresa puede suponer y cómo a través de ella se puede acceder a tantas realidades. Lo que en ellos se recoge puede servir a estudiosos de muchos temas. En Enrique Madero Bracho se conjugan, no sin dificultades, la tradición familiar de asociación con la búsqueda de socios extra-

---

<sup>7</sup> Miguel Alfonso MARTÍNEZ-ECHEVARRIA Y ORTEGA, “¿Qué teorías de la empresa tienen sentido en la historia empresarial?”, en Carmen ERRO (directora), *Historia empresarial. Pasado, presente, y retos del futuro*. Editorial Alianza, Barcelona, mayo 2003, 405 páginas, p.97.

ños a la familia. Para arrancar *Minera Autlán*, logró interesar a la segunda acerera norteamericana, la *Bethlehem Steel Company*. Su gestión con *Bethlehem* fue muy exitosa por quince años. Se observa en él la preferencia por contratar profesionales antes que parientes durante más de veinte años. Madero Bracho articuló en *Minera Autlán* un equipo de trabajo de alta cohesión, profesionalmente capacitado y muy motivado. Este empresario articuló proyectos de infraestructura con el gobierno en varias épocas de la vida de la empresa, según las necesidades que se le presentaron.

*Minera Autlán* es un caso muy interesante de sucesivas composiciones de capital, desde la asociación familiar con extranjeros, en donde estos últimos se van haciendo de mayores porcentajes de propiedad sin hacerse del control, hasta la propiedad parcial del Estado y la subasta pública a través de la Bolsa de Valores. También es un caso digno de revisión en lo que se refiere al desgastante avance del endeudamiento en una empresa que gozó de asombrosa salud financiera durante una década. Los adeudos de la empresa lograron, al final, colocarla en la situación de bonanza que se ha referido al principio de este texto.

La conclusión merece un comentario, porque no es una recopilación de toda la tesis, sino una serie de preguntas no resueltas del todo sobre cómo y por qué terminó la experiencia en Hidalgo. A mi entender no se trató de un problema económico irresoluble, sino de un asunto político. Y como la historia política puede incidir en la historia de la empresa, pero no es historia de empresa, he preferido que estos hechos políticos queden expuestos, sin que quiten a la historia de la empresa, del empresario, de los ingenieros, de los obreros, de las regiones, de la tecnología y de las carreteras su personalísima voz.

## **Sobre las fuentes.**

### *Las fuentes privadas.*

Una de las metas de este trabajo fue lograr un sistema de contrapesos en las fuentes. La investigación descansó, en esencia, sobre lo que aquí se llamará "Fondo Enrique Madero Bracho". Este archivo se compone de dos cuerpos principales, a saber, el "Fondo Autlán" y la "Colección de entrevistas" .

I) FONDO AUTLÁN. Está resguardado en la oficina del ingeniero Enrique Madero Bracho en la ciudad de México. El ingeniero Madero Bracho tuvo el cuidado de hacerse de copias de los documentos más importantes de *Compañía Minera Autlán* desde su fundación en 1953 y guardarlos de manera ordenada. Tuve la fortuna de tenerlos a mi entera disposición para su consulta. Debo añadir que sería deseable para la historia empresarial de nuestro país que la comunidad de empresarios actuara de esta manera y nos ayudaría mucho a los investigadores. Cuando el ingeniero Madero Bracho comenzó a hacer esto ni él ni nadie sabía el tamaño que la empresa tendría y menos aún que se haría algún estudio sobre ella. El Fondo Autlán Se encuentra dividido en tres partes:

1.- MINA DE SAN FRANCISCO. (1953-1967) Esta parte es la más completa de la documentación y contiene los reportes mensuales que Madero Bracho enviaba a los accionistas, apoyados en una colección de documentos de apoyo, que también están incluidos en el apartado. Estos documentos son:

- i) reportes del jefe de seguridad al superintendente general, a saber:
- ii) reporte del superintendente de mina al superintendente general sobre consumo de explosivos.
- iii) reporte del superintendente de molino al superintendente general sobre concentrados en almacén o "stockpile".
- iv) reporte del superintendente de molino al superintendente general sobre balances metalúrgicos
- v) reporte de taller eléctrico al superintendente general sobre consumo de energía eléctrica.

- vi) reporte del jefe de exploración al superintendente general sobre perforaciones con máquinas.
- vii) reporte del oficial mayor al superintendente general sobre toda clase de gastos.
- viii) reporte del médico de la compañía al superintendente general sobre lesiones s/pérdida de tiempo, lesiones c/pérdida de tiempo, enfermos y familiares de trabajadores atendidos.
- ix) reporte del jefe de construcciones al superintendente general.
- x) reporte del superintendente de minas al superintendente general sobre eficiencias por turno-hombre.

Además se incluyen una colección de mapas y planos y fotos asociadas a estos documentos. Por fortuna Madero Bracho rescató cuidadosamente la historia escrita de su empresa en la primera etapa y la guardó fuera de las instalaciones de la empresa, ordenada y cuidada. Él la puso a disposición del proyecto y fue posible acceder a ella un buen número de veces.

2.- MINA DE MOLANGO. (1962-1988). Esta información es mucho más escasa que la de la mina de San Francisco, porque el ingeniero Madero Bracho ni el resto de los ejecutivos de la empresa no pudieron rescatarla y se extravió en su mayor parte durante la intervención del gobierno. En el capítulo III de la tesis se da cuenta de la incautación de los papeles por funcionarios de *NAFINSA*. Lo que se salvó revela el avance de la exploración en la región, una cantidad respetable de planos y mapas y algunos reportes de producción. La información pasa de los reportes mensuales a los trimestrales y finaliza con los anuales.

## II) COLECCION DE ENTREVISTAS.

Enrique Madero Bracho aceptó que se le realizaran entrevistas en torno a la empresa, a sus ancestros y al quehacer del empresario en el siglo XX. Obtuve así una colección de entrevistas efectuadas para la investigación desde enero de 1994 a 1999. Este trabajo ha sido de importancia clave para esclarecer informaciones de los documentos y obtener datos que no están en el Fondo Autlán.

Además, se contó con la colaboración de varios ingenieros notables de la historia de la empresa, responsables de su cohesión y eficacia tecnológica que originó aciertos mineros y metalúrgicos probados y desarrollados en México por vez primera. Destaca especialmente Lizardo Galván, que fue el estupendo anfitrión de un afortunado y pequeño grupo de visitantes –entre los que estuvimos el doctor Bernardo García Martínez y yo misma- en la mina de Molango y en la planta de ferroaleaciones en Tamós, cerca de Tampico, en agosto de 1999. Entrevisté a los ingenieros Manuel Calvillo, Salvador Dávila, Daniel Moreno y Agustín Torres. Fue posible entrevistar a dos personajes de la ingeniería mexicana, reconocidos y conocidos en los Estados Unidos: Salvador Treviño y Arturo Morales, en sus despachos de la ciudad de México, también en agosto de 1999. La ayuda del ingeniero Madero Bracho para localizar y entrevistar a estos ingenieros fue absolutamente necesaria.

Elaboré también otra colección de entrevistas de miembros de la familia Madero realizadas en Parras y en Torreón, Coahuila, en agosto de 2002. Fueron especialmente útiles para los capítulos primero, segundo y tercero,. Ellas y ellos están localizados en el árbol genealógico de este trabajo, una herramienta que elaboré para facilitar al lector la ubicación y negocios de diversos actores de la familia Madero en esta historia.

Otras fuentes semi-privadas útiles para la investigación fueron el fondo Lázaro de la Garza, en la Universidad de Texas y el archivo de Porfirio Díaz en la Universidad Iberoamericana. En estos dos acervos se encontraron documentos que la propia familia Madero ignoraba existieran y que fueron muy importantes para arrojar luz en torno a las decisiones de Ernesto Madero Farías.

Finalmente agradezco la amable colaboración del insigne maestro Antonio Alatorre, profesor emérito de El Colegio de México y originario de Autlán. Nos recibió al doctor Bernardo García Martínez y a mí en su casa, en la ciudad de México, en septiembre de 2002.

### *Las fuentes públicas.*

En la parte final de la tesis se da cuenta de los fondos públicos utilizados, cuyo papel fue determinante para establecer un equilibrio en las fuentes. Ante la novedad de hacerse con documentos de uso reservado, como es el acervo de un empresario y las entrevistas, que pueden sucumbir a la natural tentación de la subjetividad, el doctor Bernardo García Martínez me animó siempre a realizar un trabajo de comprobación de la información obtenida en las fuentes privadas. Esto me hizo llegar a fondos de lo más diverso, aún dentro de los sitios de consulta pública o semipública: los papeles de Venustiano Carranza y Francisco I. Madero, en el archivo de *CONDUMEX* de la Ciudad de México, que fueron de particular utilidad para el primer capítulo. Consulté el Archivo del Agua en la Ciudad de México, en donde fui bien guiada por el doctor Luís Aboites y encontré información agraria importante para la región de Jalisco. También exploré el archivo histórico de la Secretaría de Educación Pública, un acervo que está catalogado pero que requiere algo de buena mano y suerte para hacerse con los datos: es claro que su orden podría mejorar y que existe el peligro de que las regiones puedan extraviarse unas dentro de las otras en los expedientes; aún así, fue una fuente provechosa que me acercó a las regiones en que trabajó *Minera Autlán*. El archivo de la Cámara Minera de México, en la ciudad de México, resultó beneficioso para toda la tesis, aunque su calidad y contenido mejora progresivamente a partir de 1950. De gran utilidad resultó el archivo Genaro Estrada, de la Secretaría de Relaciones Exteriores; tuve la fortuna de acceder a papeles concentrados y de uso reservado en el archivo económico artículo 27 de esta misma secretaría, a los que debo particular gratitud, pues resultaron una fuente de contraste excepcional para mi tesis. Este archivo no se considera archivo histórico, es un fondo de trabajo y agradezco a las autoridades de la Secretaría de Relaciones Exteriores haber podido consultarlo en el año de 1999. Finalmente, el archivo del Centro de Inteligencia y Seguridad Nacional (CISEN) ubicado en el Archivo General de la Nación y que ofreció contraste y comprobación novedosa al proyecto. Pude acceder a los fondos de *CISEN* con autorización del propio ingeniero Enrique Madero Bracho, pues juntos encontramos su expediente. Hecho el hallazgo, el ingeniero Madero Bracho se retiró enseguida del Archivo General de la Nación, con el propósito de permitirme consultarlo en privado. Esto ocurrió en septiembre de 2002.

# Capítulo I

## La ruta del capital familiar: raíces del árbol genealógico empresarial

### *Presentación*

La empresa que se ha elegido para este estudio nació como una empresa familiar. *Compañía Minera Autlán* fue fundada en 1953 por un nieto de Ernesto Madero Farías, quién a su vez estuvo entre los primeros socios de la compañía. Madero Farías, era el hijo mayor del segundo matrimonio del millonario decimonónico Evaristo Madero. Ernesto era tío de Francisco I. Madero, que fue presidente de México y fungió como secretario de Hacienda en el gabinete. Cuando asumió este cargo, era poseedor de una respetable fortuna personal y socio de otros miembros de su numerosa familia en diversas empresas.

Este primer capítulo intenta recorrer la ruta del capital familiar a través de las empresas a las que estuvo ligada una rama de los Madero a lo largo del siglo XX. Se comienza con el mismo Evaristo Madero y con su hijo Ernesto Madero Farías. Las áreas de inversión de Evaristo Madero y de su hijo Ernesto Madero Farías, fueron diversas: minería, metalurgia, industria textil, agricultura, ganadería, bienes inmobiliarios, molienda de trigo, impresión de libros y servicios financieros. Ernesto, hombre de innegable éxito en los negocios, se empobrece en la Revolución. Tal contracción del capital, estuvo ligada a ciertas actividades políticas de la familia Madero en el exilio que inició en 1913, un exilio costoso sin duda. De regreso a México en 1923, dos hijos de Ernesto destacaron en los negocios una vez insertados en la vida profesional: Enrique y Mauricio Madero Olivares. La línea de este trabajo de historia del capital continúa con Enrique, que fue el agente de la reactivación económica de la descendencia de Ernesto a mediados de la década de los 1930's y, desde luego, con uno de sus nietos, el también ingeniero Enrique Madero Bracho, fundador de *Compañía Minera Autlán, S.A. de C.V.*, en 1953. Este primer capítulo concluye antes de la actividad empresarial de Enrique Madero Olivares.

Se ha elegido hacer una génesis del capital familiar que se remonta a casi 70 años de actividad anterior a la fundación de la minera que aquí interesa... ¿por qué? es que se trata de una empresa familiar que se profesionalizó con el tiempo y en todo ello hubo una manera de hacer negocios, un estilo familiar cuyas peculiaridades son susceptibles de ser rastreadas hasta el pasado. Y aún más, se ha escrito tanto del presidente Francisco I. Madero, de la revolución y de las oligarquías norteamericanas, que me pareció oportuno aclarar si los empresarios estudiados fueron simples herederos recaudadores de rentas o si tuvieron méritos propios para emprender, para tomar riesgos, para decidir y asumir el costo de ello. Muchos miembros de la familia Madero tienen el vicio de enorgullecerse de su apellido y no hacer nada más, y con ello oscurecen los méritos personales de algunas figuras realmente notables de esa misma familia. Lo que me pareció interesante y que me pidió iniciar con este capítulo fue que en los ancestros del ingeniero Enrique Madero Bracho encontré voces bien diferenciadas, claras, personalísimas que tienen algo que decir sobre cómo emprender, cómo hacer una empresa. Hay cosas que aprender en la experiencia de estas personas que tuvieron negocios familiares; hay decisiones que cuestan y que pueden traer pérdidas irreversibles: ellos nos lo enseñan. Existe una preparación para los negocios: académica, técnica, social, política, ética... cuando las fortunas se lastiman, sobrevive este bagaje y puede hacer que las cosas se rehagan. Esto ocurrió y constituyó, en mi opinión, la principal herencia de Madero Bracho. El capítulo I intentará explorar, junto con la ruta del capital, un estilo familiar de hacer negocios.

## ***I) La fortuna original.***

### **1) Panorama empresarial de la familia Madero al iniciar el siglo XX.**

Ernesto Madero Farías se formó en un medio empresarial familiar caracterizado por la continua expansión y diversificación. Desde niño aprendió de su padre los riesgos y conveniencias de la conversión industrial y de la integración vertical de las empresas. Este apartado echará una ojeada al ambiente de negocios en que el joven Ernesto se formó. La exploración se realizará en las áreas agrícola, industrial, bancaria, minero-metalúrgica e inmobiliaria, pues en todas ellas Ernesto tuvo participación, bien como empleado, bien como socio.

Para entender a Ernesto, conviene dirigir la mirada a su padre, el potentado nortero prerrevolucionario Evaristo Madero. Este hombre, para empezar, procreó una extensa familia de 18 hijos, 34 nietos y 56 bisnietos; la totalidad de sus hijos y muchos de sus nietos fueron formados por él mismo, con esmerado seguimiento, para la actividad empresarial y de una y otra manera se involucraron en los negocios, bien como socios, bien como empleados. Los negocios pivote fueron la hacienda del Rosario, con cultivos de algodón, y un par de fábricas de hilados y mezcillas, ambos situados en Parras, Coahuila. De acuerdo con el trabajo de la historiadora mexicana Begoña Hernández<sup>8</sup>, desde 1889, la reforma al Código de Comercio alentó la constitución de sociedades anónimas con el fin de fomentar una nueva organización empresarial “más eficiente y capaz de lograr un financiamiento mucho más importante que las antiguas firmas personales o familiares”, en consecuencia, la empresa *Madero González y Cía. La Estrella, Fábrica de Hilados y Tejidos* se convirtió en la *Compañía Industrial de Parras, Sociedad Anónima*.<sup>9</sup>

---

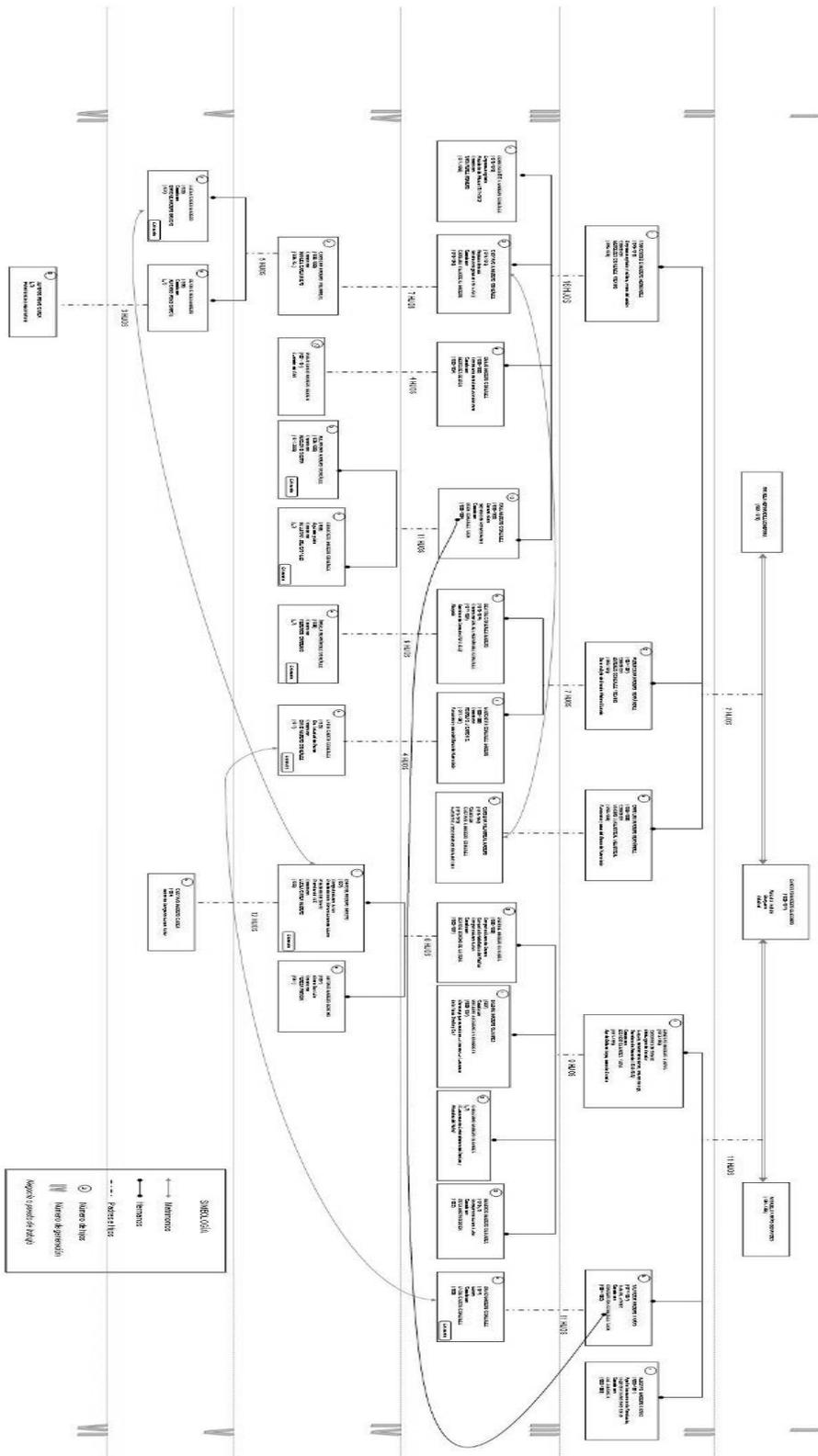
<sup>8</sup> Begoña Consuelo HERNÁNDEZ Y LAZO, *Gustavo A. Madero: de activo empresario a enérgico revolucionario (1875-1913)*, Tesis para optar por el grado de maestría en historia, Universidad Nacional Autónoma de México, México D.F., noviembre de 2002. P.33. Este trabajo, que la maestra Begoña Hernández está sometiendo a una rica revisión, será comentado en el presente texto, pues me parece que su aportación para hacernos de información primaria que concierne a los negocios de la familia Madero es sumamente valiosa.

<sup>9</sup> HERNÁNDEZ Y LAZO, *Gustavo A. Madero...*, P.33 & ss.

## **Árbol genealógico.**

Preparé el árbol genealógico que aquí se exhibe a partir de información de la familia Madero editada en un libro de uso privado llamado *Nuestras raíces* (véase la bibliografía). Aquí ofrezco un entramado parcial en el que sintetice la información contrastada de *Nuestras raíces*, las entrevistas que realicé y el trabajo de archivo de la tesis en general. Se trató de facilitar la ubicación de cada personaje dentro de esta cuantiosa familia, su matrimonio y descendencia, las actividades políticas y económicas. A lo largo de todo el trabajo puede echarse mano de este gráfico, pues la repetición de apellidos puede prestarse a confusión.

## Árbol genealógico parcial, para cinco generaciones de la familia Madero



Con el desarrollo capitalista en el país durante la última década del siglo XIX, Evaristo Madero se dedicó a incrementar sus negocios y su fortuna: en Parras, Coahuila, empezó a producir trigo en las tierras de sus haciendas, por lo que instaló el *Molino de Bocas*. Begoña HERNÁNDEZ Y LAZO afirma que poco después fundó el *Molino El Fénix* en Saltillo, Coahuila y *Molinos de Cilindros* de Monterrey, Nuevo León. Además estableció un molino de harina en Tampico y otros más en Sonora y Yucatán. También opina que en 1890, Evaristo Madero invirtió en la fundición de metales de la *Compañía Metalúrgica de Torreón*, e inició tratos con extranjeros como Vicente Ferrarra, León Signoret, Eugenio Kelly y Antonio Basagoiti. A este respecto, más adelante se ofrecerá una precisión importante sobre la titularidad de Ernesto Madero Farías, y no de su padre Evaristo, en la iniciativa y desarrollo de estos negocios.

Los hijos del primer matrimonio de don Evaristo, del que enviudó a los 40 años de edad, se desarrollaron con éxito en diversas actividades de negocios. El hijo mayor, Francisco Madero Hernández, se distinguía en los negocios agrícolas y mineros que ya desde 1897 administraba en parte su hijo, el futuro presidente de México, Francisco I. Madero González. Hay indicios de que don Evaristo y su hijo don Francisco estaban asociados a medias en los negocios de explotación algodonera; por ejemplo, Francisco I. Madero realizó el pago de contribuciones del primer tercio de 1897 de la firma *Madero y Hernández*. El nieto informó a su abuelo don Evaristo que la mitad del monto de esos impuestos le corresponden a éste último.<sup>10</sup> La firma *Madero y Hernández* explotaba y vendía algodón en ciertos puntos norteños de la república. De acuerdo con una investigación realizada por el historiador argentino Mario Cerutti<sup>11</sup>, *Madero y Hernández* era una sociedad agrícola fundada en 1887 entre Francisco Madero y su tío Antonio Hernández; la empresa explotaba ocho fincas en La Laguna, más una veintena de terrenos en Cuatro Ciénegas y San Pedro, en Coahuila.<sup>12</sup> En la década de 1890's Francisco I. Madero era soltero y vivía en San Pedro; tenía a su cargo la administración de los terrenos de la empresa de su padre en esta locali-

---

<sup>10</sup> Carta de Francisco I. Madero (Monterrey)- Evaristo Madero (Parras) 10 de diciembre de 1897. CON-DUMEX-F.M. documento 6. Las contribuciones de la firma Madero y Hernández fueron de \$157.36/tercio (del año) y a Evaristo le corresponde la mitad, es decir \$78.58.

<sup>11</sup> Mario CERUTTI, *Los Madero en la economía de Monterrey (1890-1910)*, revista CATHEDRA, N°8, Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Autónoma de Monterrey, Monterrey, abril-junio de 1978., p. 75.

<sup>12</sup> CERUTTI, *Los Madero en la economía ...*, p. 76.

dad. Se puede tener cierta idea del valor de las tierras de los Madero en San Pedro. En 1899 Francisco I. Madero escribió a su hermano Gustavo y le informó que las utilidades de los ranchos algodoneros que él llevaba fueron de 122,000 pesos. El valor en activos de las fincas era de 180,000 pesos.<sup>13</sup>

De acuerdo con los datos obtenidos por Cerutti en Nuevo León, la firma *Madero y Hernández* se disolvió en 1894, pero otras fuentes indican que la firma continuaba operando hacia 1897 con el cultivo modernizado del algodón. Puede pensarse que quizá don Evaristo compró su parte a su cuñado Antonio Hernández y quizá a esto se refiera la "disolución" de la firma en 1894 mencionada por Cerutti; así se explicaría que correspondiera a don Evaristo el pago de la mitad de los impuestos de 1897. Parte de los envíos de algodón de los terrenos de San Pedro se realizaba a Saltillo y otro tanto a Puebla, utilizando los servicios del Ferrocarril Central. Cabe pensar que en el caso de Saltillo, el algodón pudiese ser consumido por las mismas fábricas de género de la familia Madero, como *La Estrella*, y que en Puebla se destinara al consumo de la industria textil de esa ciudad. Si Evaristo Madero consumía en su fábrica los algodones de sus propios cultivos, más que de un oligopolio, como dice Cerutti, pensaríamos en una integración vertical de la empresa, con claros signos de modernidad. Cabe señalar que el algodón fue el cultivo que en mucho determinaría el destino económico de Evaristo Madero y de sus descendientes. Desde la década de 1860's don Evaristo comerciaba con algodón en ambos lados de la frontera y en 1868 se asoció mayoritariamente a la *Fábrica Textil La Estrella*, de la Villa de Parras en Coahuila, asegurando para la fábrica el abastecimiento de la fibra. En 1870, dos años después, se hizo de las haciendas *El Rosario* y *San Lorenzo*, en sociedad con su yerno Lorenzo González Treviño, que produjeron diversos productos agrícolas, comenzando por el algodón. Más adelante se hará referencia a estos negocios agrícolas, por su relación con Ernesto Madero. De momento, cabe señalar que la *Fábrica Textil la Estrella*, una vez en propiedad total de don Evaristo, para luego convertirse en un consorcio familiar, surtió de mantas y mezcillas lo mismo a clientes de México que de los Estados Unidos. La fábrica se benefició de sucesivas modernizaciones mecánicas y creció a ritmo seguro hasta el estallido mismo del Plan de San Luís, en 1910.

---

<sup>13</sup>Carta de Francisco I Madero (San Pedro, Coahuila)-Gustavo A. Madero (Lagos), 30 de mayo de 1899. CONDUMEX-F.M. documento 30.

Los negocios que se han mencionado hasta ahora, no incluyen aún a Ernesto Madero, hijo mayor del segundo matrimonio de Evaristo Madero, que se encontraba estudiando ingeniería metalúrgica en Francia. La expresión "no incluye" merece una precisión: no lo incluyen como empresario, es decir, como agente emprendedor de un negocio en propiedad personal o compartida; cabe pensar, sin embargo, que a manera de herencia anticipada, su padre don Evaristo le hubiese suscrito un capital en algún negocio mientras era estudiante. A esta posibilidad se opone la práctica de don Evaristo de no tolerar en sus negocios asociados que no aportasen ni capital, ni trabajo. El que éste hombre no asociase a personas por el hecho de ser parientes, refleja un sentido práctico de los negocios y un respeto por los socios con menos capital, pero que sí aportaban. Por ello, en este trabajo se prefiere asumir que los bienes de Ernesto empiezan a acumularse a partir de su fase productiva.

Durante la época de los estudios superiores de Ernesto, su padre don Evaristo realizó una importante diversificación: fundó el *Banco de Nuevo León*. El banco inició operaciones en 1892 y sobrevivió largamente a don Evaristo. José Vasconcelos proporciona información sobre el banco en sus orígenes y desarrollo prerrevolucionario: "El *Banco de Nuevo León* era indirectamente el eje de los negocios de la familia Madero. Su fundación, efectuada en el año 1891, constituyó un triunfo para la autonomía económica del país. A la formación de este banco, según consta en el contrato-concesión, concurrieron personas tan prominentes como don Jerónimo Treviño, don Francisco Armendáriz, el licenciado Viviano L. Villarreal, don Francisco Garza Treviño, don Dámaso Rodríguez, don Vicente Ferrara, don Antonio V. Hernández, don Práxedes García, don Eduardo Zambrano, don Rómulo Larralde y don Manuel Garza Guerra. El capital inicial fue de 600,000 pesos y la mayor aportación fue de don Evaristo, que compró 260,000 pesos de acciones y quedó como primer vocal del consejo de administración"<sup>14</sup>. La presidencia del banco la tuvo durante 11 años Viviano Villarreal, yerno y hombre de toda la confianza de don Evaristo; Viviano era esposo de Carolina Madero Hernández, hija del primer matrimonio de don Evaristo. Además era su socio y compadre. Es oportuno señalar que no obstante la probada competencia comercial de Viviano Villarreal, don Evaristo siguió siempre muy de cerca las operaciones del banco y contó con voto de calidad para la toma de decisiones del Consejo.

---

<sup>14</sup>José VASCONCELOS, *Don Evaristo Madero. Biografía de un patricio*, edición especial patrocinada por Antonio Madero Bracho y Lorenzo Zambrano Treviño, México 1997, 360 páginas., p.p.250-251.

El primer gerente del banco fue Antonio V. Hernández<sup>15</sup>, que obtuvo su preparación comercial en Bélgica y para instalar las oficinas hizo un viaje a Nueva York. Viaje, probablemente, de aprendizaje sobre lo que después se conocería como "banca de piso" o manejo de "sucursales" y de establecimiento de contactos en el mundo de las finanzas. Desempeñó sus funciones hasta el 24 de julio de 1899, en que separó para atender otro negocio: la apertura del *Banco Mercantil de Nuevo León*, en el que Francisco Madero padre sería socio.<sup>16</sup> Cabe pensar que, en el fondo, don Evaristo tenía reservada la gerencia del *Banco de Nuevo León* para su hijo Ernesto, que en 1902 y con 30 años de edad asumió en Monterrey el puesto y estuvo en el cargo hasta el 9 de julio de 1908; en su lugar se quedó Rodolfo J. García, casado con otra mujer de la familia, cómo se ve en el árbol genealógico.

El *Banco de Nuevo León*, muy comentado tanto por Cerutti como por el biógrafo de Evaristo Madero, José Vasconcelos, parece haber sido una fuente de financiamiento para la familia, que se beneficiaba de sus créditos. Un ejemplo de esta ventaja operativa lo protagoniza el mismo futuro presidente de México Francisco I. Madero, que en 1899 comenta a su padre que "siempre sí" necesitará del crédito del *Banco de Nuevo León*, presumiblemente para las obras de irrigación de los terrenos de San Pedro, en Coahuila, que tanto lo entusiasmaban. De momento no hay información sobre el criterio con que se otorgaban los créditos a los familiares Madero. Bien pudo haber favoritismos que beneficiaran negocios poco seguros de pagar, pero no hay que desestimar que don Evaristo fue presidente vitalicio del Consejo y que era muy exigente en las cuentas. El mismo Francisco I. Madero se queja con su padre de que su abuelo Evaristo le cobró un interés del 9% en una operación en la que se atrasó en el pago; el cobro le dolió no por el monto, que dice no le afectaba, sino porque se trataba de su abuelo.<sup>17</sup> Es probable que don Evaristo fuese garantía de que el banco no se convirtiese en una caja chica de uso indiscriminado para su familia. De la exigencia en los negocios que el abuelo tenía con los propios miembros de la familia, puede inferirse que a don Evaristo no le gustaba el proteccionismo económico, por muy nieto o compadre que el beneficiado fuese. Parece que en este sentido el abuelo Evaristo tenía más cla-

---

<sup>15</sup> Este personaje puede ser hermano de Rafael Hernández (véase en el árbol genealógico), si se toma en cuenta que éste último era de toda la confianza de Evaristo Madero.

<sup>16</sup> CERUTTI, *Los Madero en la economía* ....p. 68.

<sup>17</sup> Carta de Francisco I. Madero (Monterrey) -Francisco Madero (Parras) del 27/V/1897. CONDUMEX-F.M., documento 1.

ras las ideas de un negocio profesional que el propio nieto, miembro de una nueva generación que se interesaba por el cambio político en México.

Hasta ahora, se ha dado una mirada a los negocios algodoneros y de finanzas de la familia; toca su turno a otra niña mimada de la economía porfiriana: la minería. La opinión -un poco ácida- del historiador mexicano Luís González<sup>18</sup> sobre ella se transcribe a continuación: "lo más aparatoso fue el renacimiento de la minería acompañada de dos novedades: la extracción de metales industriales como el hierro y el cobre, y de un combustible muy prestigiado, el petróleo. La república se hizo famosa en el mundo ya no únicamente por el oro y la plata; también por el cobre y la gasolina. México se mantuvo en la costumbre de exportar las riquezas de su sótano, pero a partir de entonces en cantidades suficientes para hacer ruido"<sup>19</sup>. Si se hace a un lado el "ruido", se puede mirar ahora uno de los factores que explosionaron la minería porfiriana: la tecnología. La obra de referencia indispensable, escrita por el historiador norteamericano Marvin Bernstein, da cuenta de la revolución minera en el norte de México surgida a partir de nuevas tecnologías, la red ferroviaria y el establecimiento de fundiciones durante el gobierno de Porfirio Díaz. Todo comenzó con un minero extranjero, Oscar Hoffman que en las décadas de los 1880's y 1890's introdujo el proceso de lixiviación (filtración química) y colado de minerales de plata, que retó exitosamente al venerable método de beneficio de patio en todo el noroeste de México.<sup>20</sup>

Los nuevos procesos de extracción y fundición, y la creciente red ferroviaria, hicieron que los inversionistas dirigieran la mirada a las minas abandonadas y potenciaron la exploración de las nuevas. El caso más sonado, por su galopante éxito y cambio rápido a propiedad de mayoría extranjera, fue el de *Compañía Minera Peñoles*, extractiva de oro y plata al principio y de muchos productos metálicos después, en manos de los empresarios alemanes que constituyeron en Nueva York la *American Metal Company*.

---

<sup>18</sup> Luís GONZÁLEZ, "El liberalismo triunfante", en Historia General de México, tomo 2, El Colegio de México & Editorial Harla S.A., México 1988, "El liberalismo triunfante" en páginas 889-1015, p.897 & ss.

<sup>19</sup> GONZÁLEZ, "El liberalismo triunfante", p. 1011

<sup>20</sup> Marvin BERNSTEIN, *The Mexican mining industry, 1890-1950 : a study of the interaction of politics economics, and technology*, New York State University, Nueva York, 1964, 412 páginas, p. 20.

Se ha hablado de la extracción porfiriana de los metales para la industria y del petróleo, pero no se ha hecho referencia al carbón que fue, junto con el algodón, uno de los pilares de la solidez del grupo de los Madero. Una investigación de Cerutti en fondos de Nuevo León indica que en el ramo minero la familia Madero tenía inversiones en 32 empresas diferentes<sup>21</sup>, 5 de las cuales llevaban en su razón social el nombre de "carboníferas". Bernstein no otorgó una posición tan fuerte a la familia Madero en su conjunto como a Ernesto Madero en la extracción del carbón. Se verá más adelante. Los datos de Cerutti no dicen, sin embargo, en qué proporción los miembros de la familia Madero eran accionistas de estos negocios ni si tenían un carácter completamente familiar. Detalla algunos casos de inversión compartida entre varias familias, como sucedió con la *Compañía Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey*. En los casos de la famosa *Fundidora*, del *Banco Mercantil* y de la también célebre *Fábrica de Vidrios y Cristales de Monterrey*, los Madero se asociaron con las nueve familias elegidas por Cerutti como articuladoras del progreso capitalista de la ciudad de Monterrey.<sup>22</sup>

Puede inferirse, sin embargo, que la propiedad o control de una persona sobre una empresa sea mayor si su cargo es, por ejemplo, el de presidente del consejo y que no lo sea tanto si su cargo es el de vocal. Es verdad que si la empresa es de grandes volúmenes de capital, una participación no mayoritaria puede aportar utilidades muy interesantes para el accionista pero, a falta de datos para localizar la posición de Ernesto Madero, nos concentraremos en aquellas firmas en que su cargo sea de verdadera importancia en el consejo. Lo que no deja de producir asombro es que un heredero joven y recién salido de la aulas se lanzase a nuevas inversiones de gran envergadura como lo hizo Ernesto Madero a su vuelta a México.

---

<sup>21</sup> CERUTTI, Los Madero en la economía ..., pp.58 & 61.

<sup>22</sup> Cerutti elige 9 familias que a su juicio conformaron la "burguesía" regiomontana de la reforma y porfiriano, a saber, las familias de Valentín Rivero, Patricio Milmo, Isaac Garza, Francisco Armendáriz, los Zambrano, los Hernández, los Sada -Muguerza, los Belden, los Ferrara y los Madero. Cfr. Mario CERUTTI, Los Madero en la economía ..., p. 31.

## 2) Ernesto Madero: un heredero capaz.

Ernesto Madero nació en 1872, fruto del segundo matrimonio del acaudalado viudo Evaristo Madero y de Manuela Farías. En 1893 se graduó como ingeniero metalúrgico y de minas en Francia y volvió a México.

Uno de los pasos más significativos que dio Ernesto Madero fue liderar a sus hermanos -hombres y mujeres, hijos del segundo matrimonio de don Evaristo- y crear con ellos una sociedad de inversión en 1896, la *Ernesto Madero y Hermanos*. Ernesto era el mayor de los hermanos Madero Farías y tenía entonces 24 años; de acuerdo con el patrón familiar de asociación, el hijo invitó al padre a la sociedad y don Evaristo estaba entre los socios. El hecho de que las hermanas estuvieran incluidas merece un comentario: Ernesto Madero fue el primero en ese extenso grupo familiar en asociarse con mujeres. En la familia las había muy ricas, pero ninguna era empresaria. Invitar a sus hermanas fue una novedad que su padre Evaristo no practicó: éste prefería asociarse con yernos o cuñados, antes que con hijas o hermanas. Esta asociación fue pionera en la familia y así fue que *Ernesto Madero y Hermanos* intervino en diversas compañías industriales y se dedicó por su cuenta a la producción de vinos.<sup>23</sup> La diversificación de Ernesto Madero a través de esta empresa se verá más adelante; sólo se señala ahora que la compañía *Ernesto Madero y Hermanos* tendrá su importancia en el proceso revolucionario que vivió el país unos años después.

Poco antes de que Ernesto Madero tomara a su cargo la gerencia del *Banco Nuevo León* en 1902, el joven inversionista "estableció en Coahuila empresas como la *Metalúrgica de Torreón* y la *Carbonífera de Sabinas*, cuyas enormes reservas ... forman [1980] parte de la *Industria Minera de México*".<sup>24</sup> El listado de la Bolsa Mexicana de Valores confirma esta información, pues entre los empresarios del porfiriato se nombra a Ernesto Madero como director de la *Metalúrgica* y de la *Carbonífera*.<sup>25</sup> Cerutti no incluye en su recopilación la *Carbonífera de Sabinas*, empresa que se antoja de suficiente importancia como para haber sido mencionada. A continuación se explo-

---

<sup>23</sup> CERUTTI, Los Madero en la economía ..., p.67.

<sup>24</sup> Enrique MADERO OLIVARES, *Memorias...*, p. 12.

<sup>25</sup> Alfredo LAGUNILLA IÑARRITU, *La Bolsa en el mercado de valores de México y su ambiente empresarial*, Tomo I: 1895-1933, Bolsa de Valores de México, S.A. de C.V., México 1973, 389 páginas ..., p.36.

rarán de forma breve estas dos empresas, cuya operación concernió directamente a Ernesto Madero y las cuales lo distinguieron como empresario nacional en el norte de México.

En 1900, Ernesto Madero organizó la *Compañía Metalúrgica de Torreón* en esa ciudad; era la única planta industrial de mexicanos de grandes proporciones en su tiempo. Esta empresa fue el gran negocio de vanguardia de la época, que hizo descollar a Ernesto Madero como un empresario original. El consejo de administración se formó por Ernesto Madero, presidente; Carlos González, vicepresidente; Pedro Torres Saldaña, secretario; Evaristo Madero, Tomás Mendirichaga, Frumencio Fuentes, Rómulo Larralde y Joaquín Serrano, vocales; Joaquín Villegas, comisario.<sup>26</sup> Inició operaciones en 1901 con tanto empeño que duplicó su capacidad original en un período breve. La planta tenía dos hornos para cobre, ocho para plomo y podía tratar 200,000 TM de minerales y fundentes al año. Ernesto Madero poseía una propiedad, a un lado de Cloete (Coahuila) para surtir de carbón a su fundición de Torreón.<sup>27</sup>

Bernstein da muy bien cuenta de lo que supuso la aparición de la fundidora de Ernesto Madero, la única de manos mexicanas, pues todos los minerales de la zona eran enviados para su beneficio a la fundidora de Kansas.<sup>28</sup> El ventajoso mercado de esta empresa fundidora eran las desatendidas minas dispersas en el norte y occidente del país, a quienes se les fundía su mineral y para las cuales se mantenían agencias negociadoras en Parral, en la ciudad de Chihuahua, en Guanaceví y Zacatecas. En esto, como hizo su padre y harían sus descendientes, se encuentra un claro planteamiento de negocio, descubrió una necesidad, un mercado y una oportunidad. El negocio era, entonces, de vanguardia tecnológica y sólo algunas empresas estadounidenses lo realizaban; en esto, la preparación profesional de Ernesto Madero le permitió emprender un negocio de alta especialización.

Cabe pensar que entre los clientes de la fundición estaban otras minas de la familia Madero, que no son citadas por Cerutti, pero que otras fuentes mencionan: la mina de Cabrillas, cercana a Sal-

---

<sup>26</sup> México, Industrias Peñoles S.A. de C.V., *Primer siglo de Peñoles: 1887-1987: biografía de un éxito*, México 1988, 152 páginas, p.49.

<sup>27</sup> Discrepo aquí del trabajo de la maestra Begoña HERNÁNDEZ Y LAZO, op. cit., página 38, en el que señala que Evaristo Madero incorporó a la metalúrgica a su hijo Ernesto, como hizo con otros de sus hijos. Ernesto Madero fue el fundador de la metalúrgica.

<sup>28</sup> BERNSTEIN, *The Mexican mining industry ...*, p. 22.

tillo, la de San Diego en Santa Bárbara (Chihuahua) y la Voladora en la montaña de la Mitra de Nuevo León. La *Metalúrgica de Torreón* se convirtió en una seria competidora de la compañía *ASARCO*; de hecho, en 1905, Ernesto Madero la ofreció a esta empresa en 5,000,000 de pesos, pero la venta no se realizó porque *ASARCO* sólo ofreció 4.5 millones de pesos. De acuerdo con Bernstein <sup>29</sup>, la fundidora llegó a producir 200,000 TM anuales. Hasta el año de 1913, en que Ernesto Madero salió de México, la planta de Torreón operó a casi toda su capacidad, que desde 1902 se había multiplicado por cuatro por la inclusión de nuevos hornos, tratando de 700 a 800 TM diarias con una planta laboral promedio de 1200 trabajadores.<sup>30</sup>

Como se ha dicho, el carbón era explotado por diferentes miembros de la familia Madero, en sociedad familiar o de manera independiente; se ha mencionado ya que Ernesto Madero controlaba la *Compañía Carbonífera de Sabinas*, también en Coahuila, con un capital social de 5,500,000 pesos en 1907<sup>31</sup>. Las acciones de esta compañía, se negociaron en Londres, por lo que en su directiva estaban incluidos inversionistas británicos. De acuerdo con una descripción del propio Ernesto Madero, el negocio de la *Compañía Carbonífera de Sabinas* era "el primero en su género en la república". Su producción oscilaba entre las 35 mil y 40 mil toneladas mensuales de carbón y 6 mil toneladas mensuales de coke. La nómina mensual de trabajadores era de 120,000 pesos, para unos 1200-1500 obreros. En la empresa se habían instalado hornos belgas de coke y hacía 1910 se abrían nuevos tiros de explotación.<sup>32</sup> Bernstein señala que esta empresa se localizaba en un gran denuncio de 11 por 4.5 millas, propiedad total de Ernesto Madero. Este predio, que albergaba el yacimiento de carbón, se destinó a surtir de combustible la fundidora. Los distritos mineros de Coahuila fueron descubiertos, también, por norteamericanos y las principales empresas carboníferas eran propiedad de ellos, con excepción de la carbonífera de Ernesto Madero y sus socios.

---

<sup>29</sup> BERNSTEIN, *The Mexican mining industry ...*, p. 39.

<sup>30</sup> *Primer siglo de Peñoles...*, p.50&51

<sup>31</sup> LAGUNILLA, *La Bolsa ...*, p.68.

<sup>32</sup> cfr. Memorandum Ernesto Madero-Porfirio Díaz, Ciudad de México, 27 de diciembre de 1910. UIA-P.D. legajo XXXV, N° 020731.

La familia Madero controlaba además la *Compañía Carbonífera Lampazos*<sup>33</sup> y el sobrino de Ernesto, Francisco I. Madero, encabezaba la *National Coal Company*, con capital de 1,000,000 de pesos que explotaba la Cuenca de San Blas. Además de la de Sabinas, las carboníferas en que Ernesto Madero detentaba la presidencia o la vicepresidencia fueron la *Compañía Carbonífera Nuevo León y Coahuila, S.A.* [1905], de inversión estrictamente familiar, y en la *Compañía Santa María de La Paz y anexas* [Matehuala, San Luís Potosí]. Como referencia a esta mina, se añade que Francisco I. Madero dio a su padre Francisco en 1897 noticias "excelentes" sobre las minas de la Paz, pues le informó que el precio de la barra estaba entre 4000-5000 pesos.<sup>34</sup> Aunque Cerutti no especifica la participación de Francisco (padre) y de Ernesto en la empresa, por el entusiasmo de Francisco I. Madero en el negocio cabe pensar que ambos pudiesen ser propietarios al grado de controlar la mina. Al hacer referencia a Francisco I. Madero, parece oportuno señalar que Ernesto Madero también era socio de su sobrino Gustavo en un negocio editorial, la *Empresa Editorial de Monterrey* (fundada en 1904)<sup>35</sup>. Este negocio era propiedad de Gustavo A. Madero, pero su tío Ernesto, junto con otros empresarios de la familia, tomaron acciones de 1000 pesos cada uno en 1905. La litografía tenía un capital de 200,000 pesos.

Tanto en la carbonífera de Sabinas como en la fundición de Torreón, Ernesto Madero puso a trabajar sus talentos mineros con innegable éxito. Pero, al fin y al cabo, Ernesto era el hijo de confianza de Evaristo Madero y por ello se vio involucrado en las actividades agrícolas tradicionales de la familia. Es oportuno hacer una precisión aquí sobre la investigación de Begoña Hernández y Lazo, que otorga la titularidad de la carbonífera y de la fundición a Evaristo Madero, el padre, cuando ambas empresas fueron negocios de Ernesto Madero, el hijo mayor fruto del segundo matrimonio. Esta confusión deriva a desinformación que existe dentro de los mismos descen-

---

<sup>33</sup> Los datos recogidos por Mario CERUTTI sugieren 3 posibles nombres para esta empresa minera de Coahuila; puede tratarse de la *Compañía Minera Anillo de Hierro*, de la *Compañía Minera la Fraternal* o la *Compañía Minera del Norte*, fundada esta última en 1900. Cfr. CERUTTI, *Los Madero en la economía ...*, p. 73

<sup>34</sup> Carta de Francisco I. Madero (Monterrey) -Francisco Madero (Parras) del 27 de mayo de 1897. CON-DUMEX-F.M.documento 1.

<sup>35</sup> La empresa nació con el nombre de *Imprenta y Litografía El Modelo*, cfr. HERNÁNDEZ Y LAZO, op.cit., p.53. También se menciona en CERUTTI, *Los Madero en la economía ...*, p.64.

dientes de Evaristo Madero, pues algunos de ellos se empeñan en meter en el mismo puchero negocios que nacieron bien diferenciados y así lo transmiten, incluso, a los investigadores.<sup>36</sup>

Las inversiones de Ernesto Madero matizan con los hechos la opinión de algunos estudiosos sobre la polarización agrícola del porfiriato hacia el exterior. Si bien Ernesto Madero prosperó en una agricultura orientada a la exportación, en algunos casos sus productos estuvieron dirigidos al mercado interno. Para estos negocios aprovechó las propiedades que la familia tenía en Coahuila. Su hijo Enrique Madero Olivares escribió: "Mi padre, con visión de futuro plantó nogales en tierras de *El Rosario* y nuevas viñas en *San Lorenzo*. Las nueces, al igual que otros productos naturales del noroeste y del norte mexicano, tuvieron después gran demanda en el centro y sur del país [...] En el rancho de *San Carlos* -también de la familia Madero-, mi padre cultivó intensamente el algodón"<sup>37</sup>. En párrafos anteriores se ha hecho referencia a la producción de géneros de algodón que Evaristo Madero efectuaba en la fábrica *La Estrella* antes de que Ernesto Madero se involucrara en este ramo. En tiempos de Ernesto Madero, la familia amplió y reorganizó el negocio del algodón con la *Compañía Industrial de Parras*, cuyo capital social en 1910 era de 3 millones de pesos. Contaba con 800 telares y máquinas de estampado y acabado de géneros.<sup>38</sup> Esta empresa absorbió a la fábrica *La Estrella* y diversos miembros de la familia, principalmente Francisco Madero Hernández, proveían de materia prima a estos negocios.

*La Estrella*, se ha dicho, surtía de mezclillas y otros productos lo mismo a clientes mexicanos como de los Estados Unidos, pero fue este país el que le demandó un producto agrícola ciertamente original: el guayule. El éxito del guayule fue tal, que entre los mismos miembros de la familia Madero no hay concordancia sobre quién descubrió este producto y lo exportó a los Estados Unidos, como si todos quisieran apropiarse el mérito. La fundación de la *Compañía Exploradora Coahuilense*, cosechadora y procesadora de guayule, puede tener dos orígenes. De acuerdo con Enrique Madero Olivares, su padre Ernesto Madero arrancó este negocio como iniciativa personal con un hermano, Salvador; en sus memorias se lee: "en aquel entonces se iniciaba el auge del automóvil en Norteamérica. Mi padre, que tenía sembradíos de guayule, empezó junto

---

<sup>36</sup> Sobre los negocios mencionados, cfr. HERNÁNDEZ Y LAZO, op.cit., p.33.

<sup>37</sup> MADERO OLIVARES, *Memorias*, p.10 & HERNÁNDEZ Y LAZO, op.cit., pp. 37 & 38.

<sup>38</sup> Memorandum Ernesto Madero-Porfirio Díaz, Ciudad de México, 27 de diciembre de 1910. UIA-P.D., legajo XXXV, N° 020731.

con mi tío Salvador a procesarlo y explotarlo para las compañías norteamericanas que comenzaban a fabricar las llantas para los automóviles. Fue tal el éxito, que la libra de hule la vendían al precio de un dólar; esto redituó grandes ganancias que más adelante nos ayudarían a vivir en la época del destierro" <sup>39</sup> . Esta versión, aunque con sus matices, se confirma en parte con la narración de un hijo de Salvador Madero Farías, el médico David Madero, que relata: "Mi papá fue el primer graduado de MIT en México [...] Mi abuelo [Evaristo Madero] quería que se pusiera a trabajar en seguida aquí, pero se le perdió 6 meses. Con un americano, compañero de él, anduvieron por allí, buscando algo nuevo. Fue cuando descubrieron el guayule. El guayule ayudó mucho a la guerra; antes de la segunda guerra mundial, mi papá recibió un reconocimiento del pentágono, pues gracias al guayule se había ganado la campaña en África".<sup>40</sup>

A su vez, Vasconcelos narra cómo Evaristo Madero "descubrió" ciertas peculiaridades de la cactácea caminando por sus propiedades, después de mascar un pedacito de la misma. Mandó realizar un análisis químico de una muestra y confirmó su sospecha de que se trataba de hule. Durante años, antes de sembrar la vid o el trigo, los guayules habían sido arrancados de la tierra por los Madero; después del descubrimiento de don Evaristo, el guayule sería una fuente adicional de riqueza. José Vasconcelos atribuye su descubrimiento a Evaristo Madero, pero Enrique Madero Olivares, en sus *Memorias*, entrega el mérito a su padre Ernesto Madero Farías, y no a su abuelo don Evaristo. Lo mismo ocurre con el algodón, pues algunas fuentes apuntan más a Evaristo Madero y su hijo Francisco Madero Hernández, padre del futuro presidente de México, que a Ernesto Madero como los grandes explotadores de esta fibra. La cuestión se complica un poco porque otros miembros de la familia Madero, como Gustavo A. Madero, tuvieron puestos de trabajo en el negocio del guayule, como se verá enseguida.

Vasconcelos continúa su narración sobre la historia de la *Compañía Explotadora Coahuilense* así: "no tardaron en inventarse prensas destinadas a la extracción fácil del jugo aprovechable. Y los señores Madero comenzaron a exportar barras de una pasta desconocida, que pronto empezó a ser solicitada a precio subido, por los fabricantes de Estados Unidos. Así, la compañía *Continen-*

---

<sup>39</sup> MADERO OLIVARES, *Memorias*, pp.10&11.

<sup>40</sup> Entrevista con el doctor David Madero, Parras. Coahuila, agosto de 2002.

*tal Rubber*, beneficiadora del hule procedente de Oceanía, no tardó en interesarse; pero al tomar [don Evaristo] conocimiento del asunto se alarmó, pues [la *Continental Rubber Co.*] quería comprar a vil precio. Don Evaristo no tenía por qué rematar el negocio. Al contrario: organizó su explotación, hizo compras de guayule a los propietarios y vecinos y ensanchó el negocio en forma inesperada". Vasconcelos menciona que fueron "directores" simultáneos Salvador, Ernesto y Francisco Madero padre, quién poseía las mayores extensiones de tierra en la Laguna y cercanías de Parras, donde la planta guayulera crecía en aquel momento en abundancia. Señalar a tantas personas en la dirección de un negocio, sin especificar áreas de trabajo concretas, señala un desconocimiento de parte de Vasconcelos de la dinámica de trabajo en una empresa; cabe la posibilidad de que se tratara de varios negocios del guayule, o bien, de una sola fábrica con varios socios proveedores de materia prima, en un esquema de cooperativa. En las cooperativas todos los socios son dueños y mandan a través del Consejo directivo, pero la operación la tiene un director. Vasconcelos dice que el abogado de la empresa era Adrián Aguirre, sobrino de don Evaristo y que el gerente de la guayulera fue su nieto Gustavo A. Madero; afirma además que el desarrollo de la empresa fue "espectacular y muy pronto requirió el concurso de varios miembros de la familia Madero. La dirección estaba encomendada a Francisco Madero Hernández y, por supuesto, directamente a don Evaristo."<sup>41</sup> En materia de dirección de la empresa, la información de Vasconcelos resulta contradictoria en sí misma, y más aún con los datos ofrecidos por Enrique Madero Olivares. No queda claro qué rama de la familia Madero desarrolló el guayule y dirigió el proyecto. La confusión sugiere que todos eran socios, a manera de cooperativa, pero el control accionario pudo estar en tres manos: don Evaristo, su hijo del primer matrimonio Francisco Madero Hernández o su hijo del segundo matrimonio Ernesto Madero Farías. De momento no se puede precisar la propiedad de Ernesto Madero en este negocio y si él era quién dirigía; se consiguen mejores resultados con su medio hermano mayor Francisco, que a decir de Vasconcelos ganaba por la guayulera "la respetable cantidad de doscientos mil pesos mensuales [probablemente en 1910]".<sup>42</sup> Si el gerente de la guayulera era Gustavo A. Madero, es posible que el director fuese su padre Francisco Madero Hernández y no Ernesto, aunque este último fuese socio y socio importante.

---

<sup>41</sup> VASCONCELOS, *Don Evaristo Madero...*, p.284.

<sup>42</sup> VASCONCELOS, *Don Evaristo Madero...*, p.284

La explicación que ofrece Begoña Hernández, originada en la actividad empresarial de Gustavo A. Madero, parece no sólo explicar, sino conciliar los puntos de vista de esta familia en torno al guayule: en 1906 Gustavo A. Madero, sobrino de Ernesto, tenía inversiones tanto en Parras como en Aguascalientes, Zacatecas y Monterrey. Francisco del Hoyo [un inversionista] insistía en formar con Gustavo una sociedad de explotación y comercialización de guayule y amenazaba con vender el guayule a la *Continental Mexican Rubber Co.*, en la que existían intereses de los Rockefeller y los Guggenheim. Ese mismo año de 1906, con un capital de 30 millones de dólares, esta empresa invirtió 4.5 millones de dólares en fábricas en Saltillo, Torreón y Ocampo, y se expandió en Torreón con la compra de haciendas de guayule, de 1.5 millones de hectáreas con un valor de 14.5 millones de dólares, produciendo al mes 250 toneladas de guayule para la *U.S. Rubber Company*. En consecuencia, el incremento de la producción hizo bajar los precios del guayule de 65 a 25 centavos la libra.<sup>43</sup>

Ante la situación, Gustavo y sus familiares decidieron fusionar las empresas de guayule que [en opinión de algunos] el abuelo Evaristo “había fundado” y formaron la *Compañía Explotadora Coahuilense, S.A.*, en la que se integraron las dos familias, quedando como presidente, Salvador Madero Farías, y como vicepresidente Ernesto Madero Farías; el secretario fue Francisco Madero Hernández y Gustavo ocupó la tesorería. En opinión de este último el guayule era un negocio en ciernes, con enormes perspectivas en la fabricación de hule para la industria automovilística. Para entonces habían localizado diferentes clases de guayule, por lo que se pensó en un programa a gran escala, y se trabajó intensamente para mejorar el producto y competir con ventaja con la *Continental Rubber Co.*, en virtud de que encontraron nuevas perspectivas al poder colocar el producto con empresas alemanas.<sup>44</sup>

De regreso en Parras, Gustavo tuvo noticias de comerciantes de Nueva York interesados en el hule, por lo que en diciembre, después de efectuar una inspección en la imprenta “El Modelo” y arreglar negocios con el Banco Mercantil de Monterrey, consideró entrar en sociedad con su padre y sus tíos Ernesto y Salvador Madero para incorporarse [como propietario] en los negocios del guayule.<sup>45</sup>

Como fuese, entre los miembros de la familia Madero se repitió un fenómeno de conversión industrial: "el tránsito así operado, de la agricultura a la industria, que ya había consumado don

---

<sup>43</sup> HERNÁNDEZ Y LAZO, op. cit., p. 63.

<sup>44</sup> HERNÁNDEZ Y LAZO, op. cit., p. 63

<sup>45</sup> HERNÁNDEZ Y LAZO, op. cit., p. 65.

Evaristo en Parras, cuando años antes compró la fábrica *La Estrella* para beneficiar su propio algodón se repetía ahora en las zonas productoras del guayule. “El latifundista triguero que era don Francisco [Madero, padre], se convirtió, bajo la dirección del abuelo Evaristo, en industrial de una creciente explotación hulera [...] La *Compañía Explotadora Coahuilense*, debidamente organizada como empresa independiente, invadió el mercado de Estados Unidos con una sustancia desconocida que pronto se utilizó en la fabricación de llantas y de toda clase de materiales aislantes destinados a la industria eléctrica.”<sup>46</sup> La *Compañía Explotadora Coahuilense* tenía fábricas en Parras, San Tiburcio y San Pedro, en el estado de Coahuila.<sup>47</sup> Esta empresa competía contra la *Compañía Continental de Torreón*, homóloga mexicana de la *Continental Rubber* que mencionó Vasconcelos en su biografía de Evaristo Madero. Es opinión de este trabajo coincidir con la de Begoña Hernández, más que con Vasconcelos, en el sentido de que fueron las generaciones siguientes, hijos (Francisco Madero Hernández y Ernesto y Salvador Madero Farías) y un nieto (Gustavo A. Madero González) las que desarrollaron e integraron el negocio hulero de los Madero en las propiedades del padre y abuelo, Evaristo Madero. Begoña Hernández señala que desde 1892 en las propiedades de don Evaristo se explotaba el guayule y que la competencia con la *Continental Rubber*, del grupo norteamericano Rockefeller-Guggenheim, era casi monopólica en la producción de este producto. Los descendientes de Salvador Madero son los que conservan la documentación de este negocio. Para lo que interesa a este proyecto, se sabe que Ernesto Madero Farías fue socio con probable control accionario de este negocio familiar del guayule, un negocio que sería muy próspero hasta la entrada de los hules sintéticos en el mercado.

Otra área de inversión de Ernesto Madero fue la molienda de trigo. De acuerdo con su hijo Enrique, además de la producción de la vid, las nueces, el algodón y el guayule " [Ernesto Madero] fundó en Monterrey los *Molinos del Fénix*, mismos que, con trigo del país y con el que se importaba de Argentina, operaban en la capital reinera, en Saltillo, Torreón y Yucatán."<sup>48</sup> Cerutti no menciona los *Molinos del Fénix*, pero sí localiza a Ernesto Madero en la presidencia de *Molinos de Cilindros de Monterrey* (1902), que probablemente también se trataba de una empresa harinera. En un memorando dirigido a Porfirio Díaz en diciembre de 1910, Ernesto Madero precisa

---

<sup>46</sup> VASCONCELOS, *Don Evaristo Madero...*, p.254.

<sup>47</sup> Memorandum Ernesto Madero-Porfirio Díaz, Ciudad de México, 27 de diciembre de 1910. UIA-P.D., legajo XXXV, N° 020732.

<sup>48</sup> MADERO OLIVARES, *Memorias*, p.12.

cuáles eran sus negocios harineros. Además de los dos molinos mencionados, *el Fénix* y *Cilindros*, a finales de 1910, con otros capitalistas de la frontera Norte, Ernesto Madero se asoció en la *Compañía Harinera del Golfo*. Esta empresa construyó dos molinos, uno en Tampico y otro en Mérida, para surtir a plazas que carecían de aprovisionamiento suficiente de harina de trigo.<sup>49</sup>

El negocio de la vid correspondía a *Ernesto Madero y Hermanos*. Esta empresa arrendaba las bodegas y buena parte de las tierras de Lorenzo González Treviño, en la hacienda *el Rosario*. Pero resulta especialmente llamativo el negocio *Compañía de Tierras de Sonora*, formada en Monterrey en 1904. En esta empresa se asociaron los Madero con la familia Olivares Tapia; la señora Balbina Tapia viuda de Olivares, suegra de Ernesto Madero, aportó a la empresa un total de 646,274 hectáreas en Ures, Hermosillo y Altar, en el estado de Sonora, para su explotación o para su venta en el mercado. Entre los terrenos había numerosos "huecos" y "baldíos". Como información económica adicional, se sabe que esta empresa arrancó con un capital de 162,000 pesos.

Ernesto Madero llamaba "nuestro" a un negocio ganadero ubicado en la frontera del estado de Coahuila. En terrenos colindantes con el río Bravo se hicieron cercas de alambre y se construyeron estanques para engordar a más de 5000 reses.<sup>50</sup>

En resumen, cuando fue nombrado gerente de un banco [1902], Ernesto Madero manejaba un vasto emporio familiar y personal que se situaba en la extracción minera y en su proceso metalúrgico industrial. Tenía, a su vez, intereses en la agricultura de materias primas de exportación y en los cultivos de frutos especiales, como la nuez y la vid. Sembraba y procesaba el algodón y molía trigo en varias plazas nacionales. Participaba en una sociedad que producía y procesaba una variedad mexicana del hule, el guayule, que era exportada con éxito a los Estados Unidos. Finalmente, en el estado de Sonora, se asoció con su suegra para la explotación agrícola, ganadera e inmobiliaria de 650,000 hectáreas de tierra. Esto explica que con 30 años de edad, Ernesto

---

<sup>49</sup>Memorandum Ernesto Madero-Porfirio Díaz, Ciudad de México, 27 de diciembre de 1910. UIA-P.D. legajo XXXV, N° 020731 & 020732.

<sup>50</sup>Memorandum Ernesto Madero-Porfirio Díaz, Ciudad de México, 27 de diciembre de 1910. UIA-P.D., legajo XXXV, N° 020732.

Madero fuese nombrado presidente del Casino de Monterrey<sup>51</sup>, el club social en donde se daban cita los poderosos de la ciudad y en donde unos años antes Porfirio Díaz fue agasajado con una cena que sobresalió en todo el país por su opulencia.

Es casi obligado preguntarse por qué Francisco I. Madero y Gustavo A. Madero, miembros de una familia tan próspera, acariciada largamente por los privilegios del porfiriato, se lanzó contra este sistema de manera tan abierta. Para responder, son útiles las reflexiones del investigador norteamericano Roderic Camp y de Luís González sobre el poder porfiriano y sus controles económicos. De acuerdo con Camp, el centralismo de Porfirio Díaz no pudo hacer resistencia a los intereses de las oligarquías locales; las presiones de estos grupos, al menos en el norte de México, fueron la fuente de un enorme fervor revolucionario.<sup>52</sup> Luís González explica desde cuándo y cómo funcionaba este centralismo: "[Manuel] González y [Porfirio] Díaz [como Juárez y Lerdo] no dejaron cacique con cabeza; hicieron y deshicieron poderes locales desde el palacio nacional y con la mano en la cintura. Se les privó a las entidades federativas de sus ejércitos; en suma, se les maneja al antojo del Único y de su camarilla desde el Valle de México, a donde vinieron también a parar las riendas de los negocios y los ocios [...] la Ley General de Instituciones de Crédito de 1897 autorizó a los bancos capitalinos a establecer sucursales en la provincia y prohibió a los bancos provincianos abrir sucursales en la capital."<sup>53</sup> Se ha dicho ya que Ernesto Madero fue el gerente del *Banco de Nuevo León* y que el presidente del banco era el empresario Viviano Villareal, consuegro de Evaristo Madero. Es muy posible que esta ley haya limitado la potencial captación de clientes de la institución. También lo es que haya sido un pequeño freno para un gran empresario en plena carrera. La fortuna y el poder regional de la familia Madero debió ser una amenaza potencial para el control centralista de don Porfirio Díaz. Cuando la confrontación sobrevino, Ernesto Madero desempeñaría un papel negociador entre el régimen amenazado y los revolucionarios, curiosamente liderados por uno de los terratenientes de su familia, su sobrino Francisco I. Madero.

---

<sup>51</sup> Es posible que se trate del antiguo Círculo Mercantil, que todavía existe; pero la referencia corresponde a la historia de la Bolsa Mexicana de Valores de Lagunilla Iñárritu que aquí se ha citado.

<sup>52</sup> Roderic Ai CAMP, *Entrepreneurs and Politics in Twentieth Century Mexico*, Oxford University Press, Nueva York 1989, 306 páginas, p. 15.

<sup>53</sup> GONZÁLEZ, "El liberalismo triunfante", p. 1008.

### 3) El tío ministro

De acuerdo con su costumbre de las décadas precedentes, Porfirio Díaz consiguió reelegirse para la presidencia de la República en 1910. El anciano presidente recibió felicitaciones de los más diversos sectores: presidentes municipales, clubes reeleccionistas, gobernadores, sociedades de artesanos, grupos religiosos protestantes y ciudadanos comunes<sup>54</sup>. Estas muestras de adhesión no fueron suficientes para el gobernante. Si bien Porfirio Díaz subestimó al principio las actividades políticas de Francisco I. Madero una vez rehecho presidente, lo encarceló, por si acaso. Lejos de apagar los ímpetus de Francisco I. Madero el gobierno consiguió lo contrario con su arresto: Francisco logró escapar de su prisión en San Luís Potosí en octubre de 1910 y se refugió en San Antonio Texas, junto con otros anti-reeleccionistas, como Roque Estrada, Federico González Garza, Juan Sánchez Azcona y Enrique Bordes Mangel. Entre todos ellos prepararon las bases financieras, militares e ideológicas de la lucha armada que debía estallar el 20 de noviembre en diversos lugares de México, con Madero como caudillo y el Plan de San Luís como bandera. El Plan declaraba nulas las elecciones, desconocía al gobierno de Díaz, protestaba contra los abusos del Porfiriato, exigía el sufragio efectivo y la no reelección y señalaba el 20 de noviembre y las seis de la tarde para que todo el mundo tomase las armas contra el tirano. Francisco I. Madero asumiría la presidencia provisionalmente y convocaría a elecciones un mes después de que el ejército libertador dominara la capital y la mitad de los estados. "Con indicaciones tan precisas, el ejército y la policía de don Porfirio procedieron a la caza de maderistas. La primera cosecha se hizo en la capital y fue abundantísima; la segunda, el 17 de noviembre en la casa de los hermanos Serdán, en Puebla de los Ángeles. Y el 20, a la hora precisa, lograron muchas otras en [varias] ciudades."<sup>55</sup> Pero no fue así en el campo. Desde San Antonio los anti-reeleccionistas enviaron copias del plan, cartas, dinero y pertrechos de guerra, así como agentes para que conferenciaran con los presuntos jefes del movimiento armado en México: apresados los líderes urbanos, los rurales se dieron a la lucha: en villorrios de Chihuahua harían armas contra el gobierno grupos de campesinos acaudillados por Pascual Orozco, Prisciliano G. Silva, Pancho Villa, José de la Luz Blanco y Abraham González. En Sonora el líder del movimiento fue José María Maytorena. Los pequeños comerciantes Eulalio y Luís Gutiérrez presidieron la lucha en las estepas de Coahuila...

---

<sup>54</sup> cfr. UIA-P.D. legajo XXXV, nº 21112-21261.

<sup>55</sup> GONZÁLEZ, "El liberalismo triunfante", p. 1000

"El Plan de San Luís cundió como la humedad". Así las cosas, antes de que el año 1910 concluyera y en los primeros meses de 1911 se sucedieron levantamientos por el norte y oeste del país. A grandes rasgos puede considerarse que hubo dos centros revolucionarios de operaciones en los Estados Unidos: el de los floresmagonistas en California y el de los maderistas en Texas, y que gran parte de los pobladores de ambas márgenes del río Bravo simpatizaba con la revolución.<sup>56</sup> Casi todos acataban como jefe a Francisco I. Madero; la excepción era el grupo de los Flores Magón, compuesto por gente de varias nacionalidades y que invadiría Baja California a fines de enero de 1911.

Como ocurre con muchos gobernantes cuando se sienten amenazados, Porfirio Díaz lanzó a la Secretaría de Hacienda contra la familia Madero desde el otoño de 1910. El primer objetivo fue el *Banco de Nuevo León*: por órdenes del gobierno los billetes del *Banco de Nuevo León*, cuyo gerente había sido Ernesto Madero, dejaron de ser admitidos temporalmente en las oficinas de correos, causando a la institución cierto quebranto.<sup>57</sup> Las auditorías al banco tuvieron efectos inmediatos y ruidos sobre la liquidez de todos los miembros de la familia Madero, cuyas cuentas fueron congeladas. A la persecución financiera se sumó la auditoría y virtual paralización del próspero negocio del guayule.<sup>58</sup>

Esta situación hizo que días antes de que terminara el año de 1910, don Evaristo Madero enviara a su hijo Ernesto a la ciudad de México para tratar de convencer a Porfirio Díaz de que no toda la familia estaba con el Plan de San Luís. Evaristo Madero habría hecho el viaje por sí mismo, pero su salud era mala y los médicos le desaconsejaron ir a la ciudad de México. El 14 de diciembre envió a Salvador Madero con una carta suya en la que reprobaba a su nieto Francisco: "es espiritista, con lo cual queda dicho todo."<sup>59</sup> Porfirio Díaz respondió con otra carta el 24 de diciembre, según consta en los registros del correo,<sup>60</sup> pero Evaristo Madero se impacientó de no recibir res-

---

<sup>56</sup>Berta ULLOA, "La lucha armada (1911-1920)", en *Historia General de México*, tomo 2, El Colegio de México & Editorial Harla S.A., México 1988, "La lucha armada..." en páginas 1075-1182, p.1081

<sup>57</sup> LAGUNILLA, La Bolsa ..., p.85.

<sup>58</sup> cfr. VASCONCELOS, Evaristo Madero..., p. 254.

<sup>59</sup> Carta Evaristo Madero (Monterrey)-Porfirio Díaz (México), 14 de diciembre de 1910. UIA-P.D., legajo XXXV, N° 020770.

<sup>60</sup> Factura de la Secretaría Particular del C. Presidente de la República en la Administración de Correos del D.F. UIA-P.D., legajo XXXV, N° 020913.

puesta y ese mismo día de Nochebuena envió a Ernesto, que consiguió audiencia para el día 27 de diciembre. Ernesto Madero expuso a Porfirio Díaz que ni él ni su padre habían financiado el movimiento e hizo una relación de sus negocios e inversiones. Su idea era demostrar que gente tan rica no podía ser revolucionaria y que sus intereses se verían afectados si el orden se perturbaba. Los negocios que Ernesto Madero describió en el memorando, empleaban a 10,000 obreros industriales y agrícolas en el norte del país. Numerosas inversiones recientes, de gran calibre, no correspondían a personas que deseaban dar batalla al gobierno. Sin embargo, Porfirio Díaz bien pudo aprovechar la información para calibrar el tamaño del enemigo y reforzar sus ataques contra los Madero. La actuación de Ernesto Madero en éste proceso se antojó ambivalente y fue criticada por su sobrino Gustavo. Después se lo echaría en cara; por ahora, sólo se dirá que Ernesto Madero no sólo no logró apaciguar la persecución por parte del gobierno de México, sino que empeoró las cosas. De esto da cuenta el mismo don Evaristo al antiguo secretario de hacienda del porfiriato, don José Yves Limantour, que residía en París, con una carta de enero de 1911: "Ernesto mi hijo tuvo una larga conferencia con el señor presidente de la República a fines del mes próximo pasado [...] La demostración que se le hace al señor presidente, en un memorando, del volumen de los negocios que hemos desarrollado en esta parte de la República bastaría para convencer al supremo magistrado de que nosotros no somos ni podemos ser revolucionarios. [Al parecer] el señor Presidente [...] quedó bien impresionado y le ofreció a Ernesto que si lo que él afirmaba quedaba comprobado por las investigaciones que estaba realizando la Secretaría de Hacienda, entonces el gobierno nos daría cumplida satisfacción y se nos indemnizaría de los perjuicios que pudiésemos haber resentido. No sé, por desgracia, en qué forma estén haciendo esas investigaciones [...] Si alguno de los miembros de nuestra familia tiene algún depósito en el banco, no puede disponer de él porque se supone que es para la revolución, y por lo que antecede comprenderá usted que se nos está haciendo una situación insostenible[...]."<sup>61</sup>

La actitud negociadora de Evaristo Madero y los hijos de su segundo matrimonio, ha sugerido a algunos autores que Francisco I. Madero no deseaba una ruptura total con el régimen. Aunque Francisco I. Madero era el líder, entre sus colaboradores había quién lo descalificaba, pues no le perdonaba que hubiese nacido en cuna de oro. Roque Estrada, que compartió con él la persecu-

---

<sup>61</sup> Carta Evaristo Madero (Monterrey)-José Yves Limantour(París), 11 de enero de 1911. reproducida en VASCONCELOS, *Evaristo Madero...*, pp.290 &291

ción de don Porfirio, pensaba que las "revoluciones sólo pueden cumplir sus compromisos realizables cuando son encabezadas por hombres de la misma clase social que las necesita o que hayan surgido de dicha clase"<sup>62</sup>. Como fuese, el movimiento nació heterodoxo y lleno de diferencias políticas e ideológicas que distanciaban a maderistas, floresmagonistas y a miembros del PLM (Partido Liberal Mexicano). Las diferencias se ahondaron porque Prisciliano G. Silva fue aprendido en Chihuahua al negarse a acatar la autoridad de Madero, al que previamente había reconocido como jefe.<sup>63</sup>

Al parecer no sólo Prisciliano Silva se oponía a la actitud poco beligerante del líder que había financiado el alzamiento. Una anécdota que la familia Madero conserva aclara mejor el incidente: "Cuando Pascual Orozco en Ciudad Juárez, pistola en mano, exigió a Francisco I. Madero la destitución del gabinete que acababa de nombrar, éste respondió: "¡Matadme si gustáis! -exclamó a su amenazante, a Francisco Villa y al centenar de soldados que los acompañaban- ¿Quién fue el que declaró la revolución? ¿Acaso no fui yo? ¿No la he sostenido con mi vida y con mi fortuna? Si es así, ¿no soy el jefe de ella? ¡Yo soy el Presidente Provisional del Gobierno Mexicano y no admito imposiciones de la fuerza armada!, a lo que los amotinados respondieron: ¡Viva Madero!".<sup>64</sup> Y en efecto, Madero bien podía decir que financió el alzamiento. Su primo, el doctor David Madero, hijo de Salvador Madero Farías, recordaba que su madre le había mostrado, siendo niño, 3 documentos firmados por el padre del presidente, enviados desde San Antonio a Monterrey, por los que solicitaba el envío de unos 150,000 dólares para la compra de armas.<sup>65</sup>

Francisco I. Madero volvió de su exilio en Texas en vísperas de aquella estación mortal para el Porfiriato que se inicia con la renuncia de varios integrantes del gabinete. Los informantes de Porfirio Díaz no se atrevían a enterarlo sobre la gravedad del alzamiento; el presidente pensó que se trataba de un puñado de revueltas campesinas irracionales y débiles que muy pronto haría añicos su flamante ejército. Algunas personas, preocupadas por la situación, enviaban cartas a la esposa del presidente, doña Carmen Romero Rubio de Díaz, para advertirle del "anillo de hierro que rodea (a Porfirio Díaz), formado por sus secretarios y amigos que no lo dejan ver con clari-

---

<sup>62</sup>Roque Estrada es citado en CERUTTI, *Los Madero en la economía ...*, pp.85&86

<sup>63</sup>ULLOA, "La lucha armada (1911-1920)", pp.1075-1076.

<sup>64</sup>MADERO OLIVARES, *Memorias*, p.13.

<sup>65</sup>Entrevista con el doctor David Madero, hijo de Salvador Madero Farías, Parras, Coahuila, agosto de 2003.

dad y no le dicen ni le hacen saber la verdad de las cosas."<sup>66</sup> En efecto, Porfirio Díaz no estaba al tanto de los continuos reveses sufridos por las tropas del gobierno pero empezó a enterarse después del 15 de abril: Chilapa, poblaciones de Puebla y México, Indé, Cuencamé, Durango, San Andrés Tuxtla, Sombrerete y sobre todo se perdió Agua Prieta, en cuya toma se vieron afectados las personas y los intereses de algunos ciudadanos norteamericanos. Estados Unidos protestó y ello complicó y agrandó la revuelta.

Con el vecino del norte molesto, el gobierno de Díaz se decidió entonces al diálogo con los rebeldes. Se reunieron para conversar representantes oficiales y sublevados en Ciudad Juárez, entre finales de febrero y mayo de 1911. Antes de explorar el contenido de algunas de las entrevistas, conviene aclarar qué miembros de la familia Madero y sus amigos estaban con Porfirio Díaz y cuáles con la revolución. En el grupo de la insurrección contra el gobierno, se encontraban Gustavo A. Madero González, Alfonso Madero González y Raúl Madero González, hermanos de Francisco I. Madero González. También estaban en este bando el padre de todos ellos Francisco Madero Hernández. Francisco padre era el primogénito del primer matrimonio de Evaristo Madero. Era terrateniente y empresario algodonero, como se ha dicho. Todos ellos estaban refugiados en el lado estadounidense de la frontera, en San Antonio. También pertenecen a este grupo Adrián Aguirre, primo de Francisco I. Madero, Roque Estrada, Federico González Garza y Juan Sánchez Azcona. En el bando porfirista se hallaba Ernesto Madero Farías, hijo mayor del segundo matrimonio de don Evaristo, su hermano Salvador Madero Farías, su primo y abogado Rafael Hernández y los empresarios Iñigo Noriega y Tomás Braniff. Es decir, había miembros de la familia Madero -socios- en ambas representaciones.

Vistos algunos de los actores en las conferencias, conviene explorar los contenidos de algunas de ellas y las reacciones de los diversos miembros de la familia. Hubo entrevistas de carácter oficioso, como la del inversionista español Iñigo Noriega<sup>67</sup> con algunos familiares de Francisco I. Madero refugiados en Texas. Carolina Villarreal de Madero le escribió a su esposo Gustavo A. Madero algunos detalles de esa entrevista que vale la pena reproducir, pues muestra cómo pueden

---

<sup>66</sup> Carta Francisco Bueno (Puebla)-Carmen R. de Díaz (México), enero de 1911. UIA-P.D. legajo XXXVI, N° 000412.

<sup>67</sup> Iñigo Noriega era industrial textil, presidente de la *Compañía San Antonio Abad*, cfr. LAGUNILLA, La Bolsa ..., p.37

hacer política los hombres de negocios. Rafael Hernández y Ernesto Madero Farías condujeron al citado empresario español Iñigo Noriega a la ciudad de Corpus Christi para negociar la paz. Entre los personajes de la reunión destacan Francisco Madero (padre) y Alfonso Madero González, su hijo. Escribió Carolina: "don Iñigo quiso manifestar que venía de mutuo propio, y luego le paró Alfonso el alto diciéndole que entonces no había ni qué hablar, puesto que no traía representación; entonces sí confesó que venía por orden de don Porfirio a prometerles que los Madero mandarían sobre toda la República, a lo que Alfonso contestó que no era ese su propósito. Entonces voltearon y le dijeron a tu papá que no le quedaría más que la ruina, a lo que él contestó que, como eso ya lo esperaba, no le caía de sorpresa. Rafael [Hernández] y Ernesto [Madero] agregaron que ya no tendrían un centavo para hacer la revolución y que sin dinero sería imposible, y Alfonso contestó que ya sabrían de dónde lo sacarían [...] a don Iñigo se le salió decir que don Porfirio ya no tenía gente de qué valerse y que quería rodearse de la familia Madero, que es gente tan honrada [...] [pero no le creyeron]" Sobre su tío Ernesto y su primo Rafael escribe Carolina: "Ernesto y Rafael se fueron bien impresionados acerca de los adelantos de la revolución, y como los vio a ellos [Francisco Madero y su hijo Alfonso] tan decididos, comprendieron a qué tendrían que atenerse[...] don Iñigo se fue plenamente convencido que los otros [Rafael Hernández y Ernesto Madero] en nada se metían y que habían tratado de conciliar las cosas de la mejor manera posible."<sup>68</sup> Gustavo A. Madero tenía al parecer un espíritu más revolucionario que su tío Ernesto y por ello, sobre la conferencia de Corpus Christi, manifestó a su esposa Carolina: "lo único que siento es que Ernesto y Rafael hayan traído una comisión tan ingrata, cuando debían estar de nuestro lado."<sup>69</sup>

Las entrevistas se sucedían unas tras otras, como la siguiente que narra Carolina, entre unos comisionados y Alfonso Madero: "Los comisionados querían ver a Pancho [Francisco I. Madero] y tener una entrevista con él donde estuviera, pues quieren la paz, pero Alfonso va resuelto a sacarles las proposiciones por escrito, para hacérselas llegar, pues no quieren que sepa dónde está, ni les sería fácil encontrarlo. Estas proposiciones les sirven además para atestiguar que don Porfirio los buscó, pues este viejo ha de querer todo se quede por palabra, para que no haya el menor tes-

---

<sup>68</sup>Carta Carolina Villarreal de Madero (San Antonio)- Gustavo A. Madero (Nueva York), 11 de febrero de 1911. GM pp.196 &197.

<sup>69</sup>Carta Gustavo A. Madero (Nueva York)-Carolina Villarreal de Madero (San Antonio), 2 de marzo de 1911. GM, p. 139.

timonio. Entre las proposiciones que traen, lo que he podido averiguar es que Limantour sea vicepresidente, Ernesto ministro de Fomento y que, antes de ningún arreglo, depongan las armas. Creo que a Pancho piensan despacharlo al extranjero, y que la familia Madero gozará de todas las consideraciones y ocupará los principales puestos..."<sup>70</sup> La posición de Gustavo A. Madero continuaba siendo poco flexible y mostraba decepción hacia Ernesto: "Resultó lo que yo había dicho con respecto a los comisionados de paz, esto es, que ellos sacarían las ventajas y para nosotros "el ofrecimiento de tratarnos con todas las consideraciones" ¿Y quién va a creerles semejantes mentiras? ¿Qué ventajas sacamos con que Ernesto sea ministro de Fomento? ¿Qué puede hacer en México un ministro, aún cuándo supusiéramos que Ernesto hiciera esfuerzos por nosotros? [...] Esto es querer darnos atole con el dedo. Si se supone que Ernesto es de los nuestros ¿cómo es que nada ha hecho por la revolución?"<sup>71</sup>. Cabe plantearse si Ernesto Madero estaba trabajando para sí mismo.

Otras pláticas tuvieron un carácter más confidencial y se efectuaron del 2 al 25 de abril entre el embajador mexicano Manuel Zamacona y Vázquez Gómez, las cuáles fueron secundadas por otros intentos de los porfiristas Rafael Hernández y Salvador Madero con los revolucionarios Juan Sánchez Azcona, José María Pino Suárez, Roque Estrada y el sobrino de Salvador Madero, Gustavo A. Madero. También hubo más encuentros para la paz entre Esquivel Obregón y Tomás Braniff<sup>72</sup> con Francisco I. Madero, que condujeron a dos armisticios provisionales en la zona próxima a Ciudad Juárez.<sup>73</sup> Es posible que a esta reunión se refiera Carolina Madero al narrar las propuestas de los revolucionarios: libertad de todos los presos políticos, que fue aceptada; nuevas elecciones y anulación de las previas, que también fue aceptada y renuncia de don Porfirio e interinato, que no fue aceptada y que provocó el rompimiento de las pláticas.<sup>74</sup>

---

<sup>70</sup> Carta Carolina V. de Madero(¿San Antonio?)-Gustavo A. Madero (Nueva York), 22 de febrero de 1911. GM p. 194

<sup>71</sup> Carta Gustavo A. Madero (Nueva York)- Carolina V. de Madero (¿San Antonio?) 28 e febrero de 1911). GM p. 140.

<sup>72</sup> Tomás Braniff, presidente del *Banco de Londres y México*, industrial y director de las compañías Eléctrica e Irrigadora de Hidalgo, la fábrica de papel *San Rafael*, la *Industrial de Orizaba*, la *Xico y anexas* y el *Banco Internacional e Hipotecario*. cfr. en LAGUNILLA, *La Bolsa ...* p. 35.

<sup>73</sup> ULLOA, "*La lucha armada (1911-1920)*", pp.1078-1079.

<sup>74</sup> Carta Carolina V. de Madero(¿San Antonio?)-Gustavo A. Madero (Nueva York), 22 de febrero de 1911. GM. p. 195.

Para sorpresa de Francisco I. Madero, sus demandas se cumplieron: "las pocas fuerzas personales del anciano presidente y de su ejército especializado en desfiles, provocaron que el 25 de mayo Porfirio Díaz presentara su renuncia. Hubiera salido de la ciudad de México el mismo día de su renuncia, pero no pudo, pues cayó en cama víctima de grandes dolores, "infinitamente agravados" por las manifestaciones callejeras... Mientras el derrotado Porfirio Díaz salía por Veracruz, Madero vencedor entraba por Piedras Negras, en medio de un tumultuoso júbilo presidido por Venustiano Carranza".<sup>75</sup>

Se nombró a Francisco León de la Barra presidente interino y Francisco I. Madero se dirigió a la silla presidencial en la Ciudad de México. Por brevedad, se omitirá aquí la tan célebre ruta de Madero hacia la ciudad de México una vez que ganó las elecciones de octubre de 1911 y que ha nutrido el imaginario de la Revolución Mexicana. Sólo se dirá que éste asumió la presidencia constitucional de la república el 6 de noviembre de 1911 y dio muestras de su espíritu conciliador al incluir en su gabinete a la mayoría de los secretarios de De la Barra. El primero entre esa mayoría fue el secretario de hacienda, que era el empresario Ernesto Madero Farías. Se dice que el mismo Limantour lo recomendó para el cargo, pero entre sus descendientes circula una versión complementaria: se trató de la última decisión de influencia de don Evaristo sobre su familia. Esto explica que en tan poco tiempo se pueda ser conservador y agresor de un mismo régimen, pertenecer al bando vencido y tener un cargo de importancia en el vencedor.

Don Evaristo se había opuesto a la revuelta; aunque moderno en sus ideas de reparto de riqueza, era sin duda un potentado del régimen caído. Su opinión sobre el movimiento quedó plasmada en la carta que enviara a Limantour en enero de 1911 y que se transcribe ahora: ""Yo he seguido batallando con mis males viejos del estómago, exacerbados últimamente con el gran cuidado en que me ha tenido la suma gravedad de un nietecito mío, hijo de Barbarita, mi hija [...] Si a todo esto agrega usted, mi buen amigo, todos los dolores de cabeza que nos han causado las malhadadas cuestiones políticas y en que por fuerza quieren las altas personalidades del gobierno hacernos pasar por revolucionarios, o cuando menos, sostenedores de la revolución, porque el visionario de mi nieto Francisco se ha metido a querernos redimir de nuestros pecados- como dice el catecismo del padre Ripalda-, y todo ello dizque por revelaciones de los espíritus de Juárez o de

---

<sup>75</sup> GONZÁLEZ, "El liberalismo triunfante", pp. 1000-1004.

no se quién; comprenderá usted que nuestra situación sea tan angustiosa y que ella afecte la salud de una persona que, como yo, ha estado tan lleno de reliquias. Desgraciadamente, esta situación no parece que lleve trazas de componerse porque siguen los movimientos sediciosos por el estado de Chihuahua, derramándose mucha sangre hermana y gastándose energías que podrían ser empleadas con mejor provecho[...] lo que sí puedo asegurarle, bajo mi palabra de honor, es que nosotros no hemos dado un sólo centavo, como digo antes, y que lejos de simpatizar con tal movimiento, lo reprobamos enérgicamente, baste que seamos personas de negocios y que no podemos resentir más que muy serios perjuicios."<sup>76</sup> Cuando Evaristo Madero escribió estas líneas le quedaban escasos cuatro meses de vida. La muerte tocó a su puerta la madrugada del 6 de abril de 1911. Don Evaristo vivía en Monterrey y no pudo despedirse de su hijo Francisco Madero Hernández, que junto con sus nietos Francisco Ignacio y Gustavo se encontraban exiliados en San Antonio en Texas. Otros nietos de don Evaristo e hijos de Francisco, Emilio y Raúl, se hallaban en campañas militares por el norte del país. Aunque Francisco Madero Hernández, terrateniente y empresario, era seguramente el hijo varón del primer matrimonio de don Evaristo con quién más negocios compartía, por las circunstancias del exilio y por su clara empatía política y económica, Ernesto Madero Farías, el hijo mayor de su segundo matrimonio, tomó el liderazgo familiar. En el último testamento los hijos del primer matrimonio -"que ya están muy ricos"- quedaron fuera del último reparto y Ernesto fue nombrado albacea de sus bienes.

No tocó a don Evaristo contemplar el triunfo de su nieto Francisco como presidente de la República, pero parece ser que de alguna manera lo presintió. Su hijo Ernesto había negociado con los rebeldes de parte del gobierno; Porfirio Díaz le había ofrecido el ministerio de Fomento si lograba detener el movimiento... no lo consiguió, pero a pesar de los resentimientos que su sobrino Gustavo pudiera tenerle por no apoyar la revolución, Ernesto Madero quedó como secretario de hacienda.

En los meses previos a su muerte, don Evaristo se vio enfrentado no sólo con el gobierno, sino con la comunidad inversionista de todo el país. Gracias a un nieto que gastó sus bienes en armar a la gente del pueblo contra el orden establecido, don Evaristo quedó desprestigiado frente al

---

<sup>76</sup>Carta Evaristo Madero (Monterrey)-José Yves Limantour(París), 11 de enero de 1911, reproducida en VASCONCELOS, *Evaristo Madero...*, p.290.

grupo social que tanto lo había respetado. El mismo se quejó con Porfirio Díaz: "a pesar de nuestros empeños por demostrar nuestra adhesión al orden establecido, sabemos que la maledicencia nos señala como instigadores y sostenedores de la revuelta; y sin que puedan designar un sólo acto que lo compruebe, se aferran en su decir."<sup>77</sup> Dos anécdotas pueden ilustrar lo "simpático" que pudo haber resultado a los inversionistas norteros el Plan de San Luís de Francisco I. Madero. Por ejemplo, un tal J. Castro, en nombre del Plan de San Luís y del lema "sufragio efectivo no reelección", le sacó a la *Compañía Minera Peñoles*, un "préstamo revolucionario" de 30,000 pesos.<sup>78</sup> *Peñoles*, de propiedad mayoritariamente extranjera, operaba con asombrosa y ejemplar infraestructura propia en Mapimí, Durango, y los del Plan de San Luís amenazaron a la empresa con dinamitarle sus 24 Km. de red ferroviaria. *Peñoles* tenía trato, como se verá más adelante, con la familia Madero y es presumible lo mal que sentaría a la empresa lo del préstamo revolucionario. Otro caso que debió ser irritante lo protagonizó el *Banco de Nuevo León*, que cerró su plaza en la ciudad de Durango por causa de los acontecimientos públicos y la inseguridad, en 1911.<sup>79</sup> El *Banco de Nuevo León* había sido fundado por el mismo don Evaristo y entre sus principales socios estaban miembros de la familia Madero. La revolución del nieto estaba arañando al abuelo y a sus tíos.

Eventos como los que se han descrito, harían pensar al viejo Evaristo ¿cómo manejaría Francisco I. Madero el país rodeado de personas tan beligerantes y ávidas de dinero, de origen diverso y con las que sólo compartía ciertos ideales, mas no la educación? Es posible que don Evaristo, antes de morir, echara mano de su hijo Ernesto, que le cuidaría al nieto las espaldas -en caso de triunfar- en uno de los ministerios más delicados de cualquier país: la hacienda pública. También es posible que el propio presidente Madero lo llamara al cargo, como una medida de estabilidad y conciliación entre el nuevo gobierno y los inversionistas nacionales y extranjeros. Ernesto era ordenado, muy eficaz en los negocios-"tenía los pies en la tierra"-, buenas relaciones con la comunidad de inversionistas nacionales y amistad con sus sobrinos Francisco y Gustavo, a pesar de que a éste último le pesara que su tío haya disuadido a "los revolucionarios" de continuar en la lucha. Sorprende que entrara al gabinete cuando unos meses antes se presentó con don Porfirio

---

<sup>77</sup> Carta Evaristo Madero (Monterrey)-Porfirio Díaz (México), 24 de diciembre de 1910. UIA-P.D. legajo XXXV, N° 020726.

<sup>78</sup> El préstamo revolucionario del 4 de mayo de 1911 está citado en *Primer siglo de Peñoles: 1887-1987...*, p.38.

<sup>79</sup> LAGUNILLA, La Bolsa ..., p.85

para decirle que nunca había "simpatizado con los trabajos políticos de [su] sobrino don Francisco Madero hijo" y que reprobaba "enérgicamente su actitud."<sup>80</sup> Con todo, Ernesto Madero se convirtió en secretario de Hacienda en abril de 1911 y se trasladó a la ciudad de México, antes de que su sobrino Francisco fuese elegido presidente en octubre de ese año.

Ernesto Madero reconoció la eficacia organizacional que tenía la Secretaría de Hacienda que dejó Limantour. Como bien da cuenta Jesús Méndez Reyes en un completo artículo sobre la gestión de Ernesto Madero<sup>81</sup>, uno de sus principales retos al tomar posesión del cargo fue hacer frente a las más de mil reclamaciones de indemnización que presentaron particulares o empresas por daños causados durante la revolución maderista. A esto había que añadir los muchos gastos para sostener al ejército que nunca descansó porque el gobierno enfrentaría rebeliones en diferentes puntos del país desde el principio de su administración.

La gestión de Ernesto Madero es conocida, especialmente por su éxito en negociar un préstamo en Nueva York y otras habilidades para el manejo de la paridad cambiaria del peso respecto al dólar. Contuvo el mal efecto que un golpe de estado deja sentir en los medios financieros. Esto se dice pronto, pero no es un mérito menor. El capital no argumenta, sólo se defiende y busca seguridad; que Ernesto Madero la ofreciera y convenciera merece ser ponderado. Como ministro de hacienda de León de la Barra, logró un primer préstamo que fue necesario para aprovisionar al ejército, conseguir la pacificación del país y mantener la paridad cambiaria. Fueron 10 millones de dólares en oro que prestó el banco neoyorkino más cercano a los "científicos", el *Speyer & Co.*<sup>82</sup> Cuando Francisco I. Madero tomó posesión de la presidencia, ratificó a su tío Ernesto en el cargo y nombró a su primo Rafael Hernández como secretario de Fomento. Su hermano Gustavo quedó como su consejero político de confianza. Ernesto Madero tranquilizó a los acreedores de México, afirmando la solidez que gozaba el régimen. En 1911 la economía nacional parecía darle la razón, pues con las estructuras productivas sin graves daños, aumentó la producción nacional de plata, henequén, cobre, hierro, acero y petróleo. Algunos inversionistas vieron a Ernesto

---

<sup>80</sup> Memorandum Ernesto Madero-Porfirio Díaz, Ciudad de México, 27 de diciembre de 1910. UIA-P.D. legajo XXXV, N° 020727.

<sup>81</sup> Léase su artículo en Jesús MENDEZ REYES, "La administración hacendaria del ingeniero Ernesto Madero Farías (1911-1913)" en Leonor LUDLOW, coordinadora, *Los secretarios de hacienda y sus proyectos (1821-1933)*, Universidad Nacional Autónoma de México, 2002, tomo II, páginas 249-269

<sup>82</sup> Emilio ZEBADÚA, *Banqueros y Revolucionarios: la soberanía financiera de México, 1914-1929*, El Colegio de México & Fondo de Cultura Económica, México 1994, 383 páginas., p.57 & ss.

Madero como una garantía del régimen: el empresario español Iñigo Noriega importó en 1911 costosas maquinarias textiles para la firma *San Antonio Abad*.<sup>83</sup> Recuérdese que Iñigo Noriega había representado al porfiriato frente a la familia Madero, buscando la paz con el Plan de San Luís unos meses antes y que fue el propio Ernesto Madero quién lo acercó al grupo familiar revolucionario. Los ferrocarriles se encontraban en condiciones "excelentes" y 1911 cerró con un superávit de 10 millones de pesos oro. En 1912 aparecieron algunas turbulencias políticas que afectarían la economía: precisamente en la tierra de Madero y en el área de influencia de su muy leal Pancho Villa. Por ejemplo, la *Compañía Minera Explotadora de Guanaceví* fue saqueada y la minería de todo el estado de Coahuila resintió gravemente la ausencia de brazos, brazos que se convertirían en la famosa División del Norte.<sup>84</sup> Por torpezas del gobierno e intrigas de los hacendados locales, Zapata rompió con el gobierno de Francisco I. Madero y se sublevó en Morelos y Puebla. Pascual Orozco, que ganara para Madero Ciudad Juárez en 1911, se resintió contra el régimen porque fue reducido a jefe de la milicia del estado de Chihuahua. Con el patrocinio de algunos mineros y hacendados chihuahuenses, se levantó en armas contra el régimen y por fin pudo ser derrotado por un general del gobierno, Victoriano Huerta, en mayo de 1912. Entre las personas que financiaron a Pascual Orozco se encontraba la familia Creel-Terrazas; Enrique Creel tuvo que exiliarse en Los Ángeles.<sup>85</sup> Estas insurrecciones obligaron a Ernesto Madero a aumentar el presupuesto de Guerra y Marina de 1912 en un 25%, de 21 a 28 millones de pesos.

Una importante novedad, que acaso traería la desgracia para el presidente Madero en México, fue la iniciativa de Ernesto en gravar la producción petrolera: "no hay motivo para rechazar la posibilidad de que en futuro parezca conveniente modificar algunos de los impuestos existentes, y aún crear otros destinados a afectar ciertos ramos de la riqueza pública que están alcanzando gran desarrollo y que hasta ahora no han contribuido o han contribuido muy ligeramente a los gastos federales."<sup>86</sup> Antes de que el presidente Madero se decidiese a decretar el impuesto petrolero, el gobierno sostuvo una serie de pláticas con los interesados para sondear su opinión y disminuir la resistencia que tal medida pudiera encontrar; pero fue imposible lograr que las compañías acepta-

---

<sup>83</sup> LAGUNILLA, *La Bolsa ...*, p.88.

<sup>84</sup> LAGUNILLA, *La Bolsa ...*, p.91.

<sup>85</sup> ZEBADÚA, *Banqueros y revolucionarios...*, p. 59.

<sup>86</sup> Ernesto Madero citado en ZEBADÚA, *Banqueros y revolucionarios...*, p. 58.

ran la imposición de cualquier carga fiscal, por pequeña que fuese.<sup>87</sup> Hasta 1912, la industria petrolera sólo pagaba el impuesto del timbre y cualquier nuevo gravamen parecía a los petroleros extranjeros una confiscación. Francisco I. Madero decretó, finalmente, que se pagaran 10 centavos de dólar por cada tonelada producida y los productores reaccionaron violentamente protestando en los Estados Unidos y en la Suprema Corte de México. Sólo la *Compañía Petrolera El Águila* pagó el impuesto y las otras se dedicaron a protestar. Parece ser que por este impuesto se activó la aversión al gobierno mexicano del embajador norteamericano Henry Lane Wilson, que tan pernicioso resultó para la familia Madero meses después. A esto habría que añadir, que algunos sectores productivos del país, como la industria textil, los hacendados del pulque y los fabricantes de bebidas alcohólicas también mostraron diversas inconformidades contra los impuestos propuestos por Ernesto Madero y que entraron en vigor durante su gestión.

Los constantes desafíos al gobierno, entre los que destacó un pronunciamiento del sobrino de Porfirio Díaz, Félix Díaz, en Veracruz, comenzaron a minar la solvencia del Estado. Uno de los ingresos más interesantes de la Federación era el que proporcionaban los *Ferrocarriles Nacionales*. Los alzamientos de 1912 provocaron una serie de interrupciones al tráfico en las rutas comerciales que hicieron disminuir las ganancias. Ello hizo que Ernesto Madero destinara 6.5 millones de pesos a la policía rural, que junto con 40 millones más para el ejército que solicitaba para 1913, desviaron en un 30% el presupuesto total, que era de unos 120 millones de pesos. La inversión extranjera, siempre cauta ante las inestabilidades políticas de las naciones, se contrajo y Ernesto Madero echó en falta ese dinero. Entonces, pidió aprobación al Congreso para solicitar un nuevo préstamo a Nueva York que fue negado por el Senado. Quién lideró esta oposición fue Francisco León de la Barra.<sup>88</sup> La falta de liquidez fue el nuevo factor que hizo temblar al gobierno, con todo y que Ernesto Madero logró mantener la paridad cambiaria del peso en 0.49 de dólar.

No es propósito de este trabajo ahondar más en la presidencia de Francisco I. Madero. A pesar de los problemas políticos y su incidencia en la economía, Ernesto Madero salió bien librado.

---

<sup>87</sup> Lorenzo MEYER, *México y los Estados Unidos en el conflicto petrolero, 1917-1942*, El Colegio de México, México 1981, 505 páginas.p. 61-63.

<sup>88</sup> ZEBADÚA, *Banqueros y revolucionarios...*, p. 63.

Pero el país era como una caldera que no lograba liberar poco a poco la presión interna. Quizá el verdadero fracaso de Francisco I. Madero se puede condensar en esta frase: la unificación de todos los que participaron o simpatizaban con el Plan de San Luís jamás se logró.<sup>89</sup> Luego, vino la traición de Huerta y el vergonzoso asesinato del presidente Madero. Le acompañó a la muerte, con más tormentos, su hermano Gustavo. Y Ernesto se encontró de repente sólo, acechado por Félix Díaz, sobrino de don Porfirio, y por Victoriano Huerta, el general traidor. Su hijo Enrique escribe: "[Después de la Decena Trágica] mi padre se vio precisado a emigrar, y a instancias del embajador de Cuba, Márquez Sterling, a fines de febrero de 1913 nos trasladamos a la Habana de donde proseguimos a Nueva York. Allí residimos varios años."<sup>90</sup>

¿De qué tamaño eran los bienes de Ernesto Madero al dejar el país, en 1913? Por lo menos se sabe que él controlaba *Metalúrgica de Torreón*, cuyo capital ascendía a 5.5 millones de pesos y que la *Carbonífera de Sabinas* contaba con otros 5.5 millones de pesos de capital. No se dispone, hasta el momento, de los montos correspondientes a los negocios agrícolas de Ernesto Madero: guayule, algodón, nueces; tampoco de propiedades inmobiliarias o de la molienda de trigo. Pero su vida de exilio puede dar algunos pequeños distintivos de su posición. Su hijo Enrique Madero Olivares recuerda algunos aspectos de esa etapa: "mi padre fundó en esa ciudad [Nueva York] la razón social *Madero Brothers*, que tuvo, entre otros negocios, la distribución de productos químicos, uno de los cuales fabricó posteriormente y con gran éxito: el ácido acetilsalicílico, básico para la aspirina. Íbase consolidando y acrecentando el patrimonio familiar iniciado un siglo antes en el Norte de México."<sup>91</sup> La compañía *Madero Brothers* desempeñará su papel en el desarrollo político de los siguientes años en México, como se verá en su momento. Una vez en Nueva York, la familia se embarcó en julio de 1913 en el "Olimpic", rumbo a Francia. Se hospedaron en el Hotel Majestic de París y aprovecharon lo que quedaba del verano para disfrutarlo en San Sebastián. En España, contrataron a Carmen, un "ama de cría" que se hizo cargo del pequeño Mauricio Madero Olivares (de unos 4 meses de edad) y el matrimonio de Ernesto y Leonor recorrió Europa sin sus hijos. El ama Carmen y una cocinera contratada en París viajaron con la familia a Nueva York, probablemente a principios de 1914.<sup>92</sup>

---

<sup>89</sup> ULLOA, "*La lucha armada (1911-1920)*", p.1088.

<sup>90</sup> MADERO OLIVARES, *Memorias*, p. 14

<sup>91</sup> MADERO OLIVARES, *Memorias*, p. 14

<sup>92</sup> MADERO OLIVARES, *Memorias*, p.15

Esta suave descripción de la salida del Ernesto Madero del país, después del asesinato de sus dos sobrinos, Francisco, presidente de México y Gustavo, queda matizada con las memorias de una hija de Rafael Hernández, secretario de gobernación al momento de los asesinatos y primo de Ernesto: “ Mi papá [Rafael Hernández] salió huyendo. Lo iban a fusilar, ya estaba formado el cuadro y Dios sabe siempre ayudar: un teniente lo vio por la ventana cuando ya lo llevaban y gritó, “qué van a hacer, qué pasa” y detuvo el fusilamiento. El embajador de Cuba y el de Japón lo ayudaron a salir a él y a mi tío Ernesto, por Veracruz. Iban escondidos en una cama del tren; en cada estación se paraba el tren y subía un piquete de soldados: no los vieron nunca. Subieron a un buque y ya en alta mar se acercó una lancha con otro piquete de soldados. Les gritaron que bajaran, porque traían un mensaje para ellos. Mi papá les dijo: “yo no bajo, ustedes suban, aquí estoy a sus órdenes, pero yo no bajo”. Los querían coger. Fue tan horrible la cosa, que a los que se quedaron en México los metieron en San Juan de Ulúa... ahí fue a dar hasta mi abuelito, el papá de mi mamá, Lorenzo González Treviño [...] Nos fuimos una bola, primero mi papá y mi tío Ernesto, llegaron a Cuba y de ahí tomaron un barco que zarpó a Nueva York”.<sup>93</sup>

En páginas siguientes, se hará una breve sinopsis del desarrollo de la lucha armada contra Victoriano Huerta, quién logró retener el poder usurpado por poco más de un año. Ernesto Madero le tomó la delantera a Victoriano Huerta y no esperó a que le sucediese lo mismo que a sus sobrinos Francisco y Gustavo. El viaje a Europa, los nuevos negocios que presumiblemente establecería en Nueva York y la bonanza de los que había dejado en México, podrían hacer pensar que se trató de un exilio lejano de la actividad política. Sin embargo, de lo que sí hay evidencia es de que Ernesto Madero participó en el derrocamiento de Huerta y posteriormente apostó por una opción política propia, movido, quizá, por agresiones que el recién alzado Venustiano Carranza le dirigió. De ello también se intentará hacer una descripción, más adelante.

---

<sup>93</sup> Entrevista con la señora Ángela Hernández, Parras, agosto de 2002.

## ***II) Desde fuera de México [1913-1923].***

### **1) Una guerra que no terminó en paz.**

El gobernador de Coahuila, Venustiano Carranza, desconoció el régimen de Victoriano Huerta y proclamó el llamado Plan de Guadalupe el 26 de marzo de 1913; al tiempo que esto ocurría, la legislatura de Sonora repudió a Huerta y Francisco Villa regresó de los Estados Unidos para guerrear en Chihuahua. El gobernador de ese estado, Abraham González, no pudo hacer lo mismo porque personas leales a Huerta lo aprendieron en febrero y lo asesinaron el 8 de marzo. Los revolucionarios de Coahuila, Sonora y Chihuahua reconocieron el Plan de Guadalupe, firmaron un acuerdo que llamaron "Acta de Monclova" el 18 de abril de 1913 y organizaron a su gente en lo que llamaron "Ejército Constitucionalista", éste constaba de siete grupos en los que se reconocieron los grados de los antiguos maderistas y de los miembros del ejército federal que no participaron en las rebeliones contra Madero.<sup>94</sup> Para simplificar un poco un tiempo complejo, se hablará de cuatro cuerpos armados de atacantes que avanzaban contra la ciudad de México: el Ejército del Noroeste, la División del Norte, el Ejército del Noreste y los zapatistas del centro-sur.

El Ejército del Noroeste estaba comandado por Carranza. Cuando los constitucionalistas fueron derrotados en Torreón, Carranza decidió instalar su gobierno en Sonora, a donde llegó el 17 de octubre de 1913 atravesando la Sierra Madre. Se adueñaron del estado excepto de Guaymas, que tuvieron sitiado hasta agosto de 1914. Los triunfos se debieron básicamente a Alvaro Obregón, Salvador Alvarado, Manuel M. Dieguez, Juan Cabral, Plutarco Elías Calles y Benjamín G. Hill. La llamada "División del Norte" estaba al mando de Pancho Villa, que inició el movimiento con un puñado de hombres en marzo de 1913, los que llegaron a convertirse en 10,000 en La Laguna; Villa y su gente se hicieron con Torreón el 3 de octubre de 1913. Esta ciudad pudo conservarse

---

<sup>94</sup> ULLOA, "La lucha armada (1911-1920)", p.1118

en el bando villista gracias a la incorporación del general ex federal Felipe Ángeles el 2 de abril de 1914. En estas fechas se le incorporó, también, el hermano del presidente Madero, Raúl. Sobre el Ejército del Noreste se mencionará por ahora que estaba al mando de Pablo González y no tuvo victorias en 1913, pero logró triunfos en 1914, como se verá después. Los grupos de Emiliano Zapata, por sus peculiaridades, merecerían un trato aparte. Sólo se dirá que operaron en las tierras calientes de Morelos, Puebla y Sur de la Ciudad de México, sin ponerse de acuerdo en el fondo con las fuerzas norteañas.

En marzo de 1914 se dio el primer contacto de Carranza y Villa en Chihuahua en donde exhibieron sus temperamentos y chocaron.<sup>95</sup> Tal colisión de soberbios arrastraría por años a miles de mexicanos a la guerra o a sus efectos. Después del desazonado encuentro con Carranza, Villa recuperó la ciudad de Torreón el 2 de abril gracias a Felipe Ángeles, pues la había perdido y continuó con más victorias como la de Saltillo. Tomó Zacatecas el 23 de junio, en franca contradicción a las órdenes de Carranza. Esto fue la cúspide de varias fricciones que se limaron un poquito mediante unas conferencias y la firma del Pacto de Torreón entre el 4 y el 8 de julio de 1914.<sup>96</sup> El pacto de Torreón se divulgó parcialmente, pues tuvo una parte pública y una secreta; entre otros acuerdos de la parte secreta se pedía para Villa y su División el mismo rango que el de Obregón y Pablo González.

Ese mismo año de 1914 el Ejército del Noreste, al mando de Pablo González, logró sus primeros triunfos en Nuevo León, Tamaulipas y Veracruz. Se apoderaron de Monterrey, Monclova, Tampico, San Luis Potosí y Querétaro. En Querétaro se le unió el grupo del noroeste al mando de Alvaro Obregón. Obregón se había hecho con Sinaloa, Tepic e hizo huir a los huertistas de Guadalajara. Al mismo tiempo los zapatistas amenazaron la Ciudad de México por el sur y con este cuadro Huerta renunció y huyó del país. Obregón ocupó la capital el día 15 de agosto y todos los constitucionalistas desfilaron por la ciudad de México el día 20 de agosto de 1914.<sup>97</sup> En cuanto se consiguió el éxito conjunto de remover a Victoriano Huerta del poder, las discordias se hicieron presentes y lo que pudo ser el final de una guerra fue el principio de una disparatada lucha de todos contra todos.

---

<sup>95</sup> ULLOA, "La lucha armada (1911-1920)", p.1132.

<sup>96</sup> ULLOA, "La lucha armada (1911-1920)", p.1119.

<sup>97</sup> ULLOA, "La lucha armada (1911-1920)", p.1119 & 1120.

Llama la atención que a pesar de que Victoriano Huerta fue derrotado Ernesto Madero prolongara su exilio tantos años. El grueso de sus negocios estaba en México, apoyados en el trabajo de Salvador Madero, su hermano. A pesar de las circunstancias políticas, la *Metalúrgica de Torreón*, continuó con utilidades, como lo prueba el reparto de dividendos de la empresa correspondientes a los años 1913, 1914, 1915 y 1916.<sup>98</sup> A su vez, la *Compañía Explotadora Coahuilense*, que procesaba guayule, estaba en plena exportación aún con el conflicto armado. ¿Por qué siguió exiliado? La respuesta parece ser que Ernesto Madero apostó a una opción política contraria a Carranza: el hijo de Evaristo Madero tomó partido activo por Villa y esperó volver a México cuando éste hubiera triunfado. Cuando Ernesto Madero parece haber tomado tal resolución, Carranza y Villa sostenían con alfileres el mutuo Pacto de Torreón.

El que Ernesto Madero se hubiese inclinado por Villa puede tener sus orígenes en una serie de contratiempos que Venustiano Carranza le causó en 1913, cuando Ernesto se encontraba en La Habana y durante su traslado a la ciudad de Nueva York, al comienzo de su exilio. Es cierto que lo mismo Villa que Carranza combatieron a un tiempo a Victoriano Huerta y que, junto con otras facciones, consiguieron que dejara el poder. Sin embargo, durante la lucha contra Huerta, Carranza se hizo de otros enemigos. El origen de ello parece ser el financiamiento para la lucha y el desconocimiento de Carranza como líder por parte de la familia Madero en caso de conseguir éste el triunfo, acaso porque el mismo Ernesto Madero deseara para sí la presidencia. Esta posibilidad descansa en que existe evidencia de que en cuanto algunos miembros de la familia Madero dejaron México y llegaron a La Habana, a principios de 1913, se formó uno de los grupo de "maderistas", probablemente dirigido por el Ernesto Madero.

Parece ser que en Cuba, nación jovencísima y muy proclive a los espíritus libertarios, el asesinato del presidente Francisco I. Madero fue casi "oficialmente" repudiado. De ello informó el cónsul mexicano en La Habana, Arturo Palominos, al secretario de Relaciones Exteriores del gabinete de Victoriano Huerta, el siempre presente Francisco León de la Barra. El diplomático señaló en un comunicado la adhesión maderista por parte de la prensa y de grupos de la sociedad cubana.

---

<sup>98</sup> LAGUNILLA, *La Bolsa ...*, p.110.

También los diputados simpatizaban con Madero, pues el presidente de la Cámara de Representantes de Cuba, señor Orestes Ferrara, envió a Sara Pérez de Madero un cablegrama de condolencias por la muerte del presidente, su esposo. Enviar condolencias a la viuda del presidente Madero en lugar de felicitar a Victoriano Huerta parece un repudio diplomático a este último. Además, se organizó una manifestación de protesta contra Huerta, que no habría de ser la última en la isla.<sup>99</sup> Con este clima de apoyo, en febrero de 1913 llegaron a La Habana los diputados mexicanos Adrián Aguirre, Víctor Moya y Serapio Rendón. Recuérdese que Adrián Aguirre era primo de Ernesto Madero y pocos años antes había trabajado como abogado que era en los negocios del guayule de Evaristo Madero. Estos diputados se encargaron de preparar un buen caldo de ánimos exaltados, tanto en la prensa como en la sociedad, para recibir con una manifestación de bienvenida y una fiesta a los familiares de Francisco I. Madero que llegaron el 28 de febrero a La Habana en el crucero "Cuba". El cónsul mexicano supo además que el propósito de Aguirre y compañeros era "organizar un Comité Revolucionario para reconquistar el poder."<sup>100</sup> Las actividades de estos mexicanos preocuparon al gobierno de Huerta, pues el cónsul los citó en su residencia para interrogarlos. Adrián Aguirre y Serapio Rendón negaron conspirar contra el gobierno mexicano de Victoriano Huerta, pero para mayor seguridad, por instrucciones del secretario León de la Barra, el cónsul Palominos ofreció amnistía a los diputados Aguirre, Moya y Rendón. La idea era que regresaran a México, cosa que Serapio Rendón hizo casi enseguida, para ser asesinado a su regreso a México.<sup>101</sup> Huerta también tomó precauciones contra el embajador cubano en México, Márquez Sterling. Este embajador, amigo de Ernesto Madero, fue quién lo sacó de México y presumiblemente viajó con él a La Habana, pues se sabe que se embarcó de regreso a su sede diplomática el 10 de marzo. No había tocado suelo mexicano Márquez Sterling, cuando el cónsul Palominos había solicitado su remoción al gobierno de La Habana; con esta medida se desarticularía un nexo valioso de Ernesto Madero en la ciudad de México.<sup>102</sup>

---

<sup>99</sup> Informe del cónsul de México en La Habana, Arturo Palominos- Francisco León de la Barra, secretario de Relaciones Exteriores, México, del 26 de febrero de 1913. MEX-SRE. L-E-818(1) (Doc. 99).

<sup>100</sup> Informe del cónsul de México en La Habana, Arturo Palominos- Francisco León de la Barra, secretario de Relaciones Exteriores, México, del 28 de febrero de 1913. MEX-SRE. L-E-818(1). (Doc. 99,103,106&108).

<sup>101</sup> Informes del cónsul de México en La Habana, Arturo Palominos- Francisco León de la Barra, secretario de Relaciones Exteriores, México, del 10 de marzo de 1913. MEX-SRE. L-E-818 (1) (Doc. 112-115 & 119).

<sup>102</sup> Informes del cónsul de México en La Habana, Arturo Palominos- Francisco León de la Barra, secretario de Relaciones Exteriores, México, del 10 de marzo de 1913 y del 31 de marzo de 1913. MEX-SRE. L-E-818 (1) (Doc. 119) & L-E-818(2) (Doc. 12).

Los Madero que llegaron a La Habana tuvieron como líder a Ernesto Madero. Con su arribo, en marzo de 1913, comenzó la actividad política del ex-ministro de hacienda de México en el exilio. Aunque la estancia en Cuba de algunos de los Madero fue de sólo 10 días, Ernesto Madero permaneció un poco más de tiempo, sentando quizá las bases y el financiamiento de una rebelión contra Victoriano Huerta. De manera privada y sin asistir a manifestaciones, el 31 de marzo aún continuaba en La Habana. El cónsul mexicano sospechaba que Ernesto Madero se trasladaría al puerto de Antilla, para tomar el vapor "Clyde" con rumbo a Nueva York.<sup>103</sup> Pero qué hacía en La Habana sin el resto de sus parientes –incluida su esposa e hijos– tenía sin duda inquietos al servicio diplomático y al gobierno mexicanos. Mientras Ernesto Madero se encontraba en La Habana, Pancho Villa iniciaba su rebelión en Chihuahua y poco después pasaría a La Laguna. Finalmente, Ernesto partió a Nueva York y, dos meses después de su salida de Cuba, el cónsul descubrió que se hizo un envío de armas al puerto de Nueva Orleans, con destino final en Tampico, en donde serían recogidas por simpatizantes del presidente Madero. Este contrabando lo realizaron 2 mexicanos en La Habana, de apellidos Segura y Rodríguez.<sup>104</sup> Es posible que el destinatario fuera Pancho Villa, que en esas fechas ya se encontraba en La Laguna, como se señaló en páginas anteriores.

La existencia de una fuente de aprovisionamiento de armas y de recursos económicos en La Habana fue del conocimiento de Venustiano Carranza, quién pidió apoyos para su lucha armada a esta ciudad. Esta situación fue bien sabida por el mismo Victoriano Huerta, que no tardó en calibrar las débiles alianzas que había entre sus enemigos. Por ejemplo, a partir de unos telegramas interceptados a Venustiano Carranza y de las informaciones que un agente mexicano en Nueva York obtuvo, el consulado de San Antonio informó a Huerta que la familia Madero en el exilio intentaba apropiarse de la rebelión de Carranza, con el doctor Vázquez Gómez como líder sustituto. De hecho, el cónsul del gobierno huertista en San Antonio tenía informes sobre la tirantez

---

<sup>103</sup> Informes del cónsul de México en La Habana, Arturo Palominos- Francisco León de la Barra, secretario de Relaciones Exteriores, México, del 11 de marzo de 1913 y del 31 de marzo de 1913. MEX-SRE. L-E-818 (1) (Doc. 144-145) y L-E-818 (2) (Doc. 2).

<sup>104</sup> Informe del cónsul de México en La Habana, Arturo Palominos- Francisco León de la Barra, secretario de Relaciones Exteriores, México, del 7 de junio de 1913. MEX-SRE. L-E-818(2) (Doc. 92&160).

entre Carranza y los Madero, pues añade: "Parece que los Madero y Carranza quebraron ya."<sup>105</sup> La "quiebra" pudo tener su origen en que Carranza deseaba que la familia Madero financiara su lucha. Adrián Aguirre, que dejó La Habana con el grupo maderista, viajó desde Nueva York a Eagle Pass en Texas acompañado de Francisco Escudero y llegó allí el 21 de junio para "conferenciar con Carranza."<sup>106</sup> Como este encuentro, se desarrollarían varios entre miembros del grupo de los Madero y Carranza o personas de su confianza, pero ninguno consiguió la conciliación. Carranza solicitó ayuda a la Habana al tiempo que era visitado por Adrián Aguirre. De hecho, el 23 de junio de 1913, el servicio consular mexicano interceptó un cablegrama en el que los carrancistas Demetrio Bustamante y Vicente Segura solicitaron dinero "a La Habana", sin éxito.<sup>107</sup>

Carranza intentó un contacto más directo con la familia Madero y cinco carrancistas salieron de Eagle Pass rumbo a San Antonio para conferenciar con Raúl y Alfonso Madero.<sup>108</sup> Es posible que ante la negativa de ayuda por parte de los revolucionarios situados en La Habana, Carranza haya optado por una actitud más ruda y sin duda provocadora. Quizá los contactos con Adrián Aguirre y Raúl y Alfonso Madero incluyeran el hecho de que Carranza comenzó a chantajear y presionar a la familia: en esos mismos días, secuestró al superintendente de la *Compañía Carbonífera de Sabinas*, empresa de la que exigía inmediatamente 50,000 pesos-oro por su libertad. Es posible que los Madero acudieran al cónsul norteamericano en Coahuila para negociar el rescate o la liberación gratuita, pues de acuerdo con un informe del servicio diplomático mexicano en Eagle Pass, el asunto estaba en manos del cónsul americano y "se le ve feo a Carranza."<sup>109</sup> Llama la atención que mientras la *Carbonífera de Sabinas* sufría una amenaza tan seria su competidora la *American Smelting and Refining Company*, anunció en julio que reabriría su planta carbonífera en Coahuila.<sup>110</sup> Este asunto hace pensar que la empresa tenía seguridades para no sentirse amenazada por Carranza.

---

<sup>105</sup> Telegrama del Consulado en San Antonio, Texas, a la SRE de México, del 19 de junio de 1913. MEX-SRE. L-E-858 (Doc.30)

<sup>106</sup> Informe del cónsul en Eagle Pass al cónsul en San Antonio, Texas, del 21 de junio de 1913. MEX-SRE. L-E-858 (Doc. 82).

<sup>107</sup> Informe del Consulado de San Antonio, Texas, a la SRE de México, del 23 de junio de 1913. MEX-SRE. L-E-858 (DOC. 111)

<sup>108</sup> Informe del cónsul en Eagle Pass, Texas, a la SRE de México, del 24 de junio de 1913. MEX-SRE. L-E-858 (Doc. 124)

<sup>109</sup> cfr. MEX-SRE. L-E-858 (Doc.142) 25 de junio de 1913.

<sup>110</sup> "American Smelting Refinig Company plant reopened soon". Informe del cónsul de San Antonio, Texas, a la SRE de México, del 10 de julio de 1913. MEX-SRE. L-E-773 (Doc. 9)

La tensión entre los Madero y Carranza hizo que más personas se desplazaran a Eagle Pass para hablar con éste. Al día siguiente de la noticia del secuestro del superintendente de la carbonífera, el cónsul mexicano en esa población informó sobre el arribo de Sánchez Azcona para hablar con Carranza. Era el 26 de junio de 1913.<sup>111</sup> Mientras tanto, los hermanos Raúl y Julio Madero, esperaban ociosos -y presumiblemente nerviosos- volver a participar en la lucha armada. Pronto se hicieron notar en San Antonio, pues "fueron arrestados por riña con dos americanos" y a Raúl Madero le "fracturaron el cráneo."<sup>112</sup>

A pesar de la confrontación entre Venustiano Carranza y la familia Madero, las fuerzas del gobierno temían cualquier clase unión entre las facciones para derrocarlo, como de hecho ocurrió. Se dijo en páginas anteriores que en abril de 1913 los diferentes alzados firmaron un acta en Monclova. Como resultado de ese acuerdo, se realizaron varios ataques conjuntos, que no son del interés de este estudio, pero que condujeron al derrocamiento de Huerta en 1914. Cabe decir que el gobierno tuvo capacidad de anticiparse en varias ocasiones, debido a su servicio diplomático. Por ejemplo, El 28 de junio de 1913, las fuerzas federales supieron que Villa enviaría unos 600 hombres al Este que se reunirían con 800 de Carranza para atacar Laredo.<sup>113</sup> Informaciones de este tipo permitieron a Huerta sostenerse por más de un año.

Como se ha dicho ya, en octubre de 1913 sucedieron algunos triunfos tanto para los carrancistas como para la llamada División del Norte. Mientras estos ataques conjuntos contra Huerta se gestionaban o se llevaban a cabo, Carranza continuó hostigando, con menos rudeza, al grupo de la familia Madero en lo que quedaba de 1913. Sus huestes buscaron financiamiento robando guayule en Coahuila con el propósito de venderlo en Texas. Una de las víctimas fue el general Gerónimo Treviño, socio y amigo del fallecido don Evaristo Madero. Gerónimo Treviño había sido socio co-fundador del *Banco de Nuevo León* y en su día presentó muestras de lealtad de parte de don Evaristo a don Porfirio Díaz, justo cuando éste perseguía los negocios de los Madero,

---

<sup>111</sup>Informe del cónsul en Eagle Pass, Texas, a la SRE de México, del 26 de junio de 1913.MEX-SRE. L-E-858 (Doc. 165)

<sup>112</sup>Informe de Arturo Elías, cónsul mexicano en San Antonio, Texas, a la SRE, del 27 de junio de 1913. MEX-SRE. L-E-858 (Doc. 173).

<sup>113</sup>Informe del Cónsul en Eagle Pass, Texas, a la SRE de México, del 28 de junio de 1913. MEX-SRE. L-E-858. (Doc. 178)

en 1910 y 1911.<sup>114</sup> El cónsul en Eagle Pass informó que un grupo carrancista, liderado por un tal Peraldi merodeaba los terrenos de la hacienda la Bavía, propiedad del general Gerónimo Treviño. Tales carrancistas cortaban y almacenaban el guayule robado con el propósito de venderlo en Texas una vez introducido allí vía Ojinaga.<sup>115</sup> Sin embargo, parece ser que no se produjeron eventos equivalentes en gravedad al secuestro del funcionario de la *Carbonífera de Sabinas* en lo que restó de 1913.

Como se ha comentado, en abril de 1914, tras el primer encuentro entre Carranza y Villa, el ex-general federal Felipe Ángeles se incorporó a la División del Norte. Con él se unió Raúl Madero, que vivía en San Antonio. En julio de 1914 Carranza y Villa firmaron el "Pacto de Torreón", que ninguno de los dos respetó. Ni Carranza ni Villa se sometieron al acuerdo, puesto que Villa no se subordinó a Carranza y éste le interrumpió el suministro de carbón a Villa y así le evitó entrar a la Ciudad de México. Este hecho del carbón coincide con una versión que conserva la familia Madero sobre el destino de la *Carbonífera de Sabinas* que fue expropiada, incendiada y rematada a la *American Smelting and Refining Company*. Aunque no se han encontrado aún referencias documentales más específicas sobre este hecho, hay evidencia de que hubo confiscación carrancista sobre el carbón de la zona. Por ejemplo, 15 días después de que todas las fuerzas revolucionarias desfilaran por la ciudad de México, el secretario de Relaciones Exteriores de Carranza, Jesús Acuña, recibió una petición de restitución de minerales arrebatados de las empresas en la zona de Torreón, a principios de septiembre de 1914. Se trató de la solicitud del español Julio Monreal que, desde San Antonio, pidió se restituyeran los minerales confiscados a la *Compañía Minera de Torreón* y a la *Compañía Minera Socavón de Providencia*. Conviene agregar que es posible que este español residente de Torreón, estuviese refugiado en San Antonio a causa de la fobia de Pancho Villa contra los españoles, a los cuales expulsó de Torreón al comenzar 1914. No obstante el exilio de Monreal, sus minas seguían operando y el mineral fue confiscado por Carranza. Monreal añadió en su carta que él era copropietario de estas empresas junto con socios norteamerica-

---

<sup>114</sup> Gerónimo Treviño, probablemente casó a alguna hija con un hijo de don Evaristo. Varias personas de la familia Madero se apellidan Madero Treviño.

<sup>115</sup> Informe del cónsul de Eagle Pass- cónsul en San Antonio, 13 de noviembre de 1913. MEX-SRE. L-E-773 (Doc. 6)

nos y españoles.<sup>116</sup> En lo sucesivo se verán casos en los que propietarios afectados trataron de desligarse, frente a Venustiano Carranza, de cualquier vínculo con la familia Madero, aclarando su calidad de inversionistas extranjeros.

En cualquier caso, aunque de momento no se disponga de documentos sobre la transferencia de la propiedad de la carbonífera de Ernesto Madero, es cierto que pasó a manos de la *American Smelting and Refining Company*. La compañía cambió de nombre: *The New Sabinas Co. Ltd.*<sup>117</sup> Recuérdese que en julio de 1913 la *American Smelting and Refining Company* anunció que reabriría su planta en México. Entonces gobernaba México Victoriano Huerta pero es posible que la empresa recibiera algún tipo de garantía por parte de Carranza de que no sería molestada, siendo que en ese tiempo el mismo Carranza, como se ha señalado ya, había secuestrado al superintendente de la *Carbonífera de Sabinas*. Se antoja que la maniobra de confiscar la carbonífera de Ernesto Madero fue más útil para Carranza que lo que habría sido para Huerta; sin el carbón, Villa se habría visto privado de energéticos, como de hecho ocurrió. Para el caso de la *Carbonífera de Sabinas* existen dos posibilidades de cambio de propietario: La primera pudo ocurrir en septiembre de 1914, que correspondería a los exitosos esfuerzos carrancistas por privar de carbón los ferrocarriles en poder de Villa; la otra en octubre de 1915, como se explicará más adelante.

Pancho Villa, por su parte, durante todo el mes de julio de 1914 estuvo preparándose para combatir a Carranza mediante el reclutamiento de más hombres y la compra de caballos, armas y pertrechos de guerra. De hecho Villa estuvo a punto de matar a Obregón en Chihuahua, en el intento pacífico de éste último por suavizar las tensiones.<sup>118</sup> Después del incidente con Álvaro Obregón, se reunieron primero en la ciudad de México, y en la de Aguascalientes después, tres grupos combatientes: el carrancista, muy dividido entre sí, el de la Junta Permanente de Pacificación y el villista, representado por Felipe Ángeles. No se respetó lo acordado. El 3 de diciembre asumió una presidencia interina en la Ciudad de México, apoyado por Villa, Eulalio Gutiérrez y en su gabinete estuvo el villista José Vasconcelos. Antes de entrar en la ciudad, Villa y Zapata firmaron un convenio en Xochimilco que, para no perder los usos y costumbres, tampoco se cum-

---

<sup>116</sup> Carta Julio Monreal- Jesús Acuña, secretario de Relaciones Exteriores del gobierno de Venustiano Carranza en Veracruz, del 2 de septiembre de 1914. MEX-SRE. 16-13-94.

<sup>117</sup> Este nombre aparece en un reporte de la Bolsa de Valores de 1924 en LAGUNILLA, *La Bolsa ...*, p.136

<sup>118</sup> ULLOA, "La lucha armada (1911-1920)", p.1133.

plió del todo, sobre todo por parte de Villa que no abasteció de armas y municiones suficientes a los zapatistas para combatir a Carranza. Mientras tanto, Carranza estableció su gobierno en Veracruz el 26 de noviembre de 1914 y reforzó su lucha contra Pancho Villa.

Sí, en México se instauraron dos "gobiernos" conducidos por presidentes que no fueron elegidos, sin más legitimidad que la de las armas y que buscaron en todo la originalidad: emisión de moneda y decretos propios. En la Ciudad de México residía el presidente de la Convención, puesto por un Pancho Villa desgastado pero no por ello acabado. En Veracruz se situaba Venustiano Carranza, que se robustecía poco a poco y aprovechaba el tiempo articulando los postulados sociales que habrían de incluirse en la Constitución Política de 1917. Desde el puerto, Carranza tuvo que combatir problemas graves con el presidente Wilson de los Estados Unidos. Esta nación dio una demostración de fuerza en Veracruz que costó muchos dolores de cabeza a Carranza, pero no serán tratados aquí, pues sólo se hablará de la lucha entre ambos bandos revolucionarios en relación con Ernesto Madero.

Se ha dicho que Carranza tuvo que prepararse contra Villa; si así fue, esto obedece a que Villa no fue de ninguna manera un pequeño enemigo para quién decía gobernar desde Veracruz. Desde los días de efervescencia ideológica de Madero, Pancho Villa solía financiarse del saqueo y la confiscación, acaso por aquello de que 'el que paga manda' y al él no le gustaba que lo mandaran. Un ejemplo de esta 'economía de apropiación' lo vivió la citada minera de Peñoles: en julio de 1914 el gobernador villista de Chihuahua obligó a la *Compañía Minera Peñoles* a reanudar sus operaciones, prácticamente suspendidas, bajo amenaza de confiscación. Lo que deseaban era quedarse con la plata y el oro que habitualmente producían.<sup>119</sup> En 1914, sin embargo, Pancho Villa obtuvo otras fuentes de financiamiento y Ernesto Madero tuvo su parte, cuando su sobrino Raúl se incorporó a la campaña villista contra Obregón.<sup>120</sup> Los primeros indicios de este patrocinio los tuvo el mismo Carranza, gracias a su servicio de espionaje en los Estados Unidos. El agente Teodoro Freizer confirmó a Carranza la existencia de un grupo villista en ese país, con la siguiente nota: "el alma de esta camarilla (villista) es el señor Ernesto Madero, quién está en comunicación directa con su hermano el coronel Raúl Madero". Freizer informa, además, que en

---

<sup>119</sup> *Primer siglo de Peñoles: 1887-1987...*, p.39.

<sup>120</sup> Roderic Ai CAMP, *Mexican Political Biographies*, 1935-1993, 3ª edición, University of Texas Press, Austin 1995, 986 páginas, p. 422.

el grupo se encuentran cooperando los hermanos Aguirre Benavides, Alfredo Farías, Federico González Garza y Roque González Garza. Las intenciones del grupo, según el informante, son "explotar a Villa" e "interesar a extranjeros". Es posible que los Madero siguieran produciendo y exportando algodón, pues el informe dice que contrataron para un "asunto del algodón" a un abogado joven de "moralidad pésima". Confirma que Alberto Madero es el agente de Villa para operaciones de ganado en Chihuahua y que Félix Sommerfield compra armas para Villa. Además informa que la prensa neoyorkina apoya al general Felipe Ángeles, lo que a su juicio indicaba influencia de Ernesto Madero que allí radicaba.<sup>121</sup> Al parecer, se hizo conocida la participación de Ernesto Madero contra Carranza. Por ejemplo, a principios de 1915, una mujer escribe a Obregón denunciando la "traición de los científicos" a la Revolución, entre los que destaca Ernesto Madero.<sup>122</sup>

Así las cosas, se produjeron los inevitables choques armados entre la División del Norte y Obregón. Villa -que llevó el grueso de sus hombres a la lucha, unos 20,000 aprox.- fue derrotado apertamente en el Bajío (7 de abril y 13 de abril de 1915). Fue entonces cuando el derrotado "centauro del norte" acudió de nuevo a Ernesto Madero. Tal y como indicara el espía de Carranza, Francisco Villa tenía dos agentes de confianza en los Estados Unidos: el mexicano Lázaro de la Garza y el germano-norteamericano Federico Sommerfield. En 1915 Sommerfield realizó un contrato con la *Western Cartridge Company* para comprarle 15 millones de cartuchos por un total de 65,000 USD. El dinero lo pondría Ernesto Madero, a través de su trasnacional *Madero Brothers*, cuyo homóloga mexicana, *Ernesto Madero y Hermanos*, era operada por Alberto Madero Farías, hermano de Ernesto. Recuérdese que la compañía *Ernesto Madero y hermanos* fue fundada en 1896 y su contraparte norteamericana lo fue en 1913, cuando Ernesto Madero se hallaba al inicio de su exilio. Tanto Sommerfeld como Lázaro de la Garza informaron a Alberto Madero que tenían dificultades con la *Western* para sacar adelante el contrato por 15 millones de cartuchos, Lázaro de la Garza envió un telegrama el día 6 de mayo de 1915 a Alberto Madero pidién-

---

<sup>121</sup> Informe de Teodoro Freizers (servicio secreto de Venustiano Carranza en el Paso Texas)-Venustiano Carranza (Veracruz) del 23 de abril de 1914. CONDUMEX-V.C. Carpeta 9-legajo 954.

<sup>122</sup> Carta de Esther Lobato vda. de Barreiro- Alvaro Obregón (ambos en la Ciudad de México). 5 de febrero de 1915. CONDUMEX-V.C.. Carpeta 26-legajo 2716.

do 80,000 USD en vez de 65,000 USD. Ernesto Madero, desde los EEUU confirmó esta petición de dinero extra en una carta dirigida a su hermano Alberto el día 7 de mayo de 1915.<sup>123</sup>

La carta que Ernesto envió a Alberto y que se ha citado revela algunos aspectos del financiamiento del bando villista por parte de los Madero. Por ejemplo, Ernesto le confirmó a Alberto que la *Western* solicitó en efecto 80,000 USD por adelantado y ofrece razones: la empresa *Western* prefirió tratar con el bando villista y como prueba de ello se negó a completar un pedido de la compañía de armas y cartuchos *Remington*, colocado por los carrancistas. En 1915, el siglo XX despertaba con frentes de guerra en diferentes lugares del mundo y la demanda de cartuchos, rifles y pistolas era muy grande. Las empresas que los fabricaban tenían la producción sobrevenida y ello explica que la *Remington* tuviese que pedirle a su competidora, la *Western*, que le completara el pedido de Carranza, pues no estaba en posibilidad de surtirlo ella sola. La demanda mundial por armas y cartuchos de los Estados Unidos era tan grande, que el bando villista se quedó en una ocasión anterior a 1915 con un pedido incompleto. Ernesto Madero le recuerda a su hermano Alberto en la misma carta cómo fue esto: la empresa de armas y cartuchos *Winchester* no surtió un pedido completo por no habersele pagado por adelantado: sólo entregó los cartuchos que pagaba el anticipo. Como el que sufrió esta experiencia fue el mismo Ernesto Madero en Nueva York, éste le explica a su hermano que debe enviar cuanto antes los 80,000 USD que Lázaro de la Garza le pide, pues tanto las naciones europeas como China se hallaban comprando municiones y los villistas sólo asegurarían su pedido pagando por adelantado. Ernesto Madero explica en la carta que la *Western* no aceptó una fianza ofrecida del 20%, sino el pago total, por lo que Ernesto Madero instruyó a su hermano que le mandara el dinero a nombre de Lázaro de la Garza o de Sommerfeld cuanto antes, pues el bando villista tenía riesgo de quedarse sin los 15 millones de cartuchos.

Alberto Madero hizo como su hermano Ernesto le indicó y envió partidas parciales de dinero (15,000 USD, 30,000 USD, 20,000 USD). Sommerfeld recogió en la sede neoyorkina de *Ernesto Madero Bros.* estos envíos de dinero, que totalizaron 65,000 USD. Para completar las demandas de la *Western*, el 11 de mayo de 1915 Alberto Madero puso un giro telegráfico en favor de *Made-*

---

<sup>123</sup> Copia de Carta Ernesto Madero (Nueva York)- Alberto Madero (El Paso), del 7 de mayo de 1915. UT-L.G., documento VIII-C-5-c

ro Bros. por 10,000 USD de su propio bolsillo, que Lázaro de la Garza recogió el día 13 de mayo, de acuerdo con copias del *State National Bank*. Alberto Madero recibió comprobantes de todos los envíos de dinero.<sup>124</sup> Al tiempo de estos envíos, Sommerfeld dejó de operar como agente de los Madero en los Estados Unidos; debido a la Primera Guerra Mundial, Sommerfeld peligraba en los Estados Unidos a causa de su nacionalidad alemana. Para que el contrato de cartuchos no se viniera abajo, Sommerfeld traspasó el poder de negociar a Lázaro de la Garza junto con el dinero (65,000 USD de Ernesto Madero y 10,000 USD de Alberto Madero).<sup>125</sup>

Mientras ambos bandos se aprovisionaban de municiones, parece que Carranza quiso comprobar por él mismo la oposición de Ernesto Madero y le pidió dinero prestado -que sería más bien donado- para su causa. Adrián Aguirre, que fuera abogado de los negocios de don Evaristo Madero y que en 1915 vivía en Nueva York, le respondió a Carranza en nombre de Ernesto Madero, dándole largas : en primer lugar, lo felicitó por su "patriótica lucha" y en seguida le informó que Ernesto Madero "ahorita no tiene dinero (en) efectivo, estando pendientes de cerrar una operación que les proporcionará algo y entonces tendrán oportunidad de ayudar (a Carranza)."<sup>126</sup> Unos días antes, Carranza había recibido otra nota de espionaje que decía: "El Cónsul constitucionalista (carrancista) en San Antonio informó a Dávalos en Veracruz que ciertamente Ernesto Madero trabaja activamente para suprimir a Villa, dejando a Ángeles al frente del movimiento."<sup>127</sup> Si Ernesto Madero en verdad estaba apoyando a Felipe Ángeles para sustituir a Villa, la explicación podría estar en los fracasos de éste último en 1915. Francisco Villa le había resultado muy costoso económicamente; a partir de ahora también lo sería políticamente. Después de las derrotas de Villa en el Bajío en manos de Álvaro Obregón, Pablo González recuperó la ciudad de México el 2 de agosto de 1915. El presidente de la Convención salió huyendo de la ciudad mientras que Villa continuó perdiendo plazas: Aguascalientes, Zacatecas, San Luís Potosí, Saltillo, Torreón y

---

<sup>124</sup> Acuse de envío desde Nueva York. 22 de julio de 1915. UT-L.G. documento VIII-C-10.

<sup>125</sup> Carta aclaratoria de Alberto Madero (Chihuahua)-Lázaro de la Garza (Torreón), del 4 de noviembre de 1933. UT-L.G., documento VIII-C-1.

<sup>126</sup> Carta de Adrián Aguirre Benavides (Nueva York)- Venustiano Carranza (Monclova). 20 de mayo de 1915. CONDUMEX-V.C. Carpeta 2-legajo 222.

<sup>127</sup> Informe de (N.) Dávalos, subsecretario de la Oficialía Mayor (Veracruz)-Gral. Ignacio Pesqueira, subsecretario de Guerra & Marina (Ciudad de México). 26 de abril de 1915. CONDUMEX-V.C. Carpeta 37-legajo 3992.

Piedras Negras. Plutarco Elías Calles recuperó Sonora y, finalmente, el 23 de diciembre los villistas perdieron Ciudad Juárez, con lo que Pancho Villa regresó a sus actividades de guerrillero.

Es muy posible que Carranza, teniendo información de buena fuente sobre los agentes y patrocinadores de Villa en los Estados Unidos, se les haya adelantado con un golpe tan maestro como corrupto: comprar a Lázaro de la Garza, el agente villista y persona de confianza de los Madero. Esta sospecha se apoya en una acusación de Alberto Madero contra De la Garza, que se explica a continuación.

Alberto Madero demandó a Lázaro de la Garza en 1916 por incumplimiento del contrato con *Madero Bros*. Ese año Lázaro de la Garza declaró ante un notario público y frente al abogado de Alberto Madero, Ingle Carpenter, los siguientes hechos, que como señaló Alberto Madero a Lázaro "dejan muy mal parada tu reputación como revolucionario y como hombre de negocios": Lázaro de la Garza aceptó haber recibido los 65,000 USD de Ernesto y los 10,000 USD de Alberto Madero. Aceptó haberse quedado con el contrato cuando Sommerfield lo dejó. A la facción Villista sólo le entregó 866,000 cartuchos, mientras que a los carrancistas, a la sazón bando contrario, les vendió un millón de cartuchos pagados con dinero de Ernesto Madero. De aquí se desprende que si 75,000 USD compraban 15 millones de cartuchos, y que si Lázaro de la Garza sólo pagó 1,900,000 cartuchos a la *Western*, el importe de la compra fue 9,500 USD. El dinero sobrante serían unos 65,500 USD. El abogado de Lázaro de la Garza en los Estados Unidos arregló que la *Western* le devolviera el dinero que no se usó en cartuchos (unos 65,500 USD), que Lázaro presuntamente guardó para sí. Además, Lázaro de la Garza vendió el contrato a la Casa Morgan de Nueva York, beneficiándose con los productos. No está claro qué pudo vender a la Casa Morgan, pues previamente había cobrado a la *Western* el resto del dinero. Cabe pensar que la Casa Morgan fungió como agente de los villistas después de que Lázaro de la Garza vendió municiones a los contrarios.<sup>128</sup>

El pleito entre Alberto Madero y Lázaro de la Garza se prolongó por más de quince años. El hijo de Francisco Villa, Hipólito Villa, por su parte, también demandó a De la Garza, por cargos simi-

---

<sup>128</sup> Carta aclaratoria de Alberto Madero (Chihuahua)-Lázaro de la Garza (Torreón), del 4 de noviembre de 1933. UT-L.G. documento VIII-C-1.

lares. En los quince años que siguieron a 1916, Alberto Madero se arruinó y exhibió especial necesidad de que le restituyeran lo presuntamente defraudado. Naturalmente, Lázaro de la Garza negó haber robado a nadie y contrató para su defensa al licenciado Rafael Hernández. Rafael Hernández era primo y hombre de confianza de Ernesto Madero como se señaló en páginas anteriores, pero también era amigo de Lázaro de la Garza. Adrián Aguirre, que vivió todo el episodio de los cartuchos, le sugeriría a Lázaro de la Garza en 1933, que mejor le pagara a Alberto los 10,000 dólares.<sup>129</sup> Esta sugerencia, pasados tantos años y siendo Adrián Aguirre amigo de ambos, podría indicar que sí se defraudó a Ernesto y a Alberto Madero en 1915. La correspondencia de Rafael Hernández con Lázaro de la Garza indica que el primero se encontraba en una situación muy difícil al llevar el caso. Asombra que después de tantos nexos y lealtades con la familia Madero, Rafael Hernández haya aceptado representar a Lázaro de la Garza contra Alberto Madero en la década de los 1930's<sup>130</sup>.

Las derrotas de Pancho Villa fueron reforzando la posición de Carranza contra Ernesto Madero. Ya no era necesario recurrir al secuestro o al robo de mercancía... desde el otoño de 1915 Venustiano Carranza actuaría como gobernante encolerizado, capaz de legislar y decretar contra su enemigo. Las posibilidades de mando aumentaron para Carranza con el reconocimiento de *facto* de su gobierno por el presidente Wilson de los Estados Unidos, el 19 de octubre de 1915. El cambio de Wilson fue decisivo para terminar de derrotar a Villa. En efecto, los Estados Unidos no se habían inclinado por ninguna facción, aunque habían mostrado preferencia por Villa. La presencia de Ernesto Madero en los Estados Unidos, sus buenas relaciones con el gobierno de ese país y las facilidades que se dieron a este bando para mover armas y mercancías por su territorio son prueba de esta preferencia. Pero Wilson, después de varios intentos de tratar de conciliar a Zapata, Villa y Carranza y conseguir para México la estabilidad, optó por Carranza. Diversas naciones siguieron a los Estados Unidos, por lo que la red diplomática carrancista envió felicita-

---

<sup>129</sup> Carta de Adrián Aguirre (México D.F.)- Lázaro de la Garza (Torreón). 21 de noviembre de 1933. UT-L.G., documento VIII-A-7.

<sup>130</sup> Sobre este asunto, véase en María José GARCIA GOMEZ, *El exilio costoso: actividades políticas y financieras de Ernesto Madero Farías (1913-1923)*, promanuscrito para el seminario de Exiliados de la Revolución Mexicana coordinado por el doctor Javier Garcíadiago, Instituto de Investigaciones Históricas, UNAM, enero de 2005 & María José GARCIA GOMEZ, "Nos vamos a México": itinerarios del general Raúl Madero González, revista "Nuestro Siglo" del Instituto Nacional de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana, año 1, Número 2, abril-junio 2003.

ciones a Carranza y a los diversos generales.<sup>131</sup> Cuando Carranza tuvo el reconocimiento de Wilson controlaba siete octavos del territorio nacional y sólo restaban zonas de Chihuahua y Durango en manos de Villa.

Dentro del bando villista, surgió la moral de derrota. Villa tuvo una desavenencia con Raúl Madero, que trató de convencerlo de hacer proposiciones de paz al general Obregón, "porque era inútil seguir combatiendo", pero Villa no aceptó rendirse.<sup>132</sup> Hizo saber unas condiciones de paz que desde su planteamiento eran poco viables: ser incluido en el gobierno y elegir otro presidente que no fuera Carranza.<sup>133</sup> Este debió ser el momento del rompimiento de Ernesto Madero con Pancho Villa, pues Raúl Madero se separó de la llamada División del Norte. De hecho, la percepción de la derrota total de Villa tenía bases: los constitucionalistas actuaban cada vez más como gobierno. Por ejemplo, Álvaro Obregón, que había recuperado la Laguna, pidió al cónsul carrancista en El Paso que circulara la noticia de que daría garantías a los extranjeros que desearan regresar a la comarca lagunera a hacer negocios.<sup>134</sup>

Pero Carranza no sólo hizo llamados a la inversión extranjera; entre los primeros actos "legales" que realizó, la misma semana del reconocimiento norteamericano, estuvo la expropiación de la antigua empresa del guayule de la familia Madero. El comandante constitucionalista Luís Gutiérrez expropió en Parras la *Compañía Explotadora Coahuilense*. La medida parece poco meditada, pues no consideró Carranza que entre los socios de la empresa había algunos norteamericanos, incorporados como accionistas en los últimos años. De hecho, el Departamento de Estado de los EEUU informó al secretario Jesús Acuña que tenía conocimiento de que el 40% de las acciones eran propiedad de *Edward Mardner Cía*, "an American concern". La nota diplomática pide que las fábricas vuelvan a operar y, previendo que los Madero eran socios de norteamericanos en varios negocios, aconsejó a Carranza confiscar sólo la parte de propiedad que fuese de esta familia, respetando la de los otros socios: "I am further instructed to suggest that if it is desired to

---

<sup>131</sup>El cónsul en El Paso felicita por el reconocimiento a Calles (Douglas, Arizona), Obregón (San Pedro, Coahuila), Gustavo Espinosa (Saltillo). Telegramas diversos del cónsul en El Paso.MEX-SRE. L-E-810 (II) (Docs. 80, 85 & 86)

<sup>132</sup>Informe del cónsul Andrés García ( El Paso), 4 de octubre de 1915. MEX-SRE. L-E-810(II) (Doc.5) .

<sup>133</sup>Telegrama del cónsul Andrés García (El Paso)- Venustiano Carranza (Veracruz), 9 de octubre de 1915. MEX-SRE. L-E-810 (II) (Doc.22)

<sup>134</sup>Telegrama de Álvaro Obregón- Andrés García (El Paso), 5 de octubre de 1915.MEX-SRE. L-E-810 (II) (Doc. 11)

take action against the Madero interests, it would seem easily possible to proceed against their stock in this Mexican Company."<sup>135</sup> Como se verá, Carranza trató de seguir el consejo.

Mientras tanto, la primera semana de noviembre, se sucedieron las rendiciones de hombres de Villa en diferentes plazas: 780 hombres de la brigada de infantería "Madero" de Durango se pasaron al gobierno de Carranza. Obregón aceptó la rendición pero se reservó el derecho de incorporarlos en el ejército carrancista. Siguiéron otros 586 hombres en Naco y después una decena de mandos superiores pidieron amnistía a Carranza.<sup>136</sup> Con la expropiación de la guayulera y las rendiciones de villistas, circuló la versión de que la familia Madero en el exilio se establecería en Laredo, para tratar de conseguir la amnistía.<sup>137</sup> Pero Carranza procedió a confiscar más bienes y se lanzó sobre la empresa *Ernesto Madero y Hermanos*.

Algunos asustados miembros de la familia Madero escribieron al antiguo secretario de hacienda informándole de los peligros que les acechaban, a sus bienes y quizá a sus personas. Recuérdese que cuando Ernesto Madero constituyó la empresa que llevaba su nombre asoció en ella a todos sus hermanos y hermanas. Esto movió a Ernesto a dirigirse -por fin- de manera personal a Carranza, situado en Saltillo, ciudad recién arrebatada a Villa. Con una carta muy cordial, le decía lo siguiente: los sobrinos de Ernesto Madero, Carolina V. de Madero y Julio Madero informaron a éste que "usted (Carranza) está particularmente ofendido contra mía". Ernesto Madero dijo haber telegrafiado simultáneamente a Carranza y a Villa diciéndoles que no quería conflicto entre ambos. Informó que Villa le replicó que sentía "mucho calumnias de que han sido objeto por parte agentes del señor Carranza". Enseguida, se queja de la confiscación por parte de Carranza de la sociedad *Ernesto Madero y hermanos* que dice "está alejada de la política y no ha tomado ninguna parte en las contiendas."<sup>138</sup> Carranza tenía evidencia de lo contrario y como no se distinguía por su capacidad de perdón, prefirió no llegar a un arreglo con Ernesto Madero, sino mantenerlo en el exilio, destruyendo en lo posible sus bienes mexicanos.

---

<sup>135</sup> Comunicado del Departamento de Estado de los EEUU- Jesús Acuña, secretario de Gobernación de México, del 29 de octubre de 1915. MEX-SRE. 16-16-62.

<sup>136</sup> Telegramas diversos del cónsul en El Paso y sus respuestas, 4-6 de noviembre de 1915. MEX-SRE. L-E-810 (II) (Doc. 184,185, 212, 228).

<sup>137</sup> Telegrama del cónsul Andrés García (El Paso)- Venustiano Carranza (Torreón), del 23 de noviembre de 1915. MEX-SRE. L-E-810 (II) (Doc. 115)

<sup>138</sup> Carta de Ernesto Madero (Nueva York )- Venustiano Carranza (Saltillo). 14 de diciembre de 1915. CONDUMEX-V.C. Carpeta 63-legajo 6960.

Al comenzar 1916, Carranza dirigió los ataques contra las carboníferas de la familia Madero. Como en el caso de la guayulera, en las minas había socios estadounidenses que protestaron. Los inversionistas norteamericanos pidieron la intervención del Departamento de Estado de los EEUU, debido a la expropiación de sus minas de carbón en Saltillo. La Secretaría de Relaciones Exteriores de México respondió, verbalmente, que era necesario que los norteamericanos afectados demostraran su participación en dichas minas, "con objeto de que la parte correspondiente a los enemigos quedara intervenida."<sup>139</sup> Es posible que aquí la *Carbonífera de Sabinas*, que antes del conflicto era controlada por Ernesto Madero, haya sido rematada a la *American Smelting and Refining Company*. Esta posibilidad se refuerza con el hecho de que en 1917 la carbonífera consiguió del gobierno carrancista un permiso para importar de los Estados Unidos explosivos para continuar sus trabajos.<sup>140</sup> Cabe pensar que si la carbonífera aún estuviese controlada por Ernesto Madero, el permiso habría sido negado.

Cuando Ernesto Madero se trasladó a San Antonio en 1916, su tamaño económico había decrecido gravemente. Además, no consiguió la amnistía y tuvo que permanecer en Texas hasta tres años después del asesinato de Carranza, ocurrido en 1920. Ernesto Madero se metió a revolucionario desde el exilio y si bien no perdió la vida como sus sobrinos Gustavo y Francisco, responder a las agresiones de Carranza fue un muy mal negocio. Pancho Villa, por su parte, le hizo perder mucho dinero y su prestigio político. Si no hubiera optado por Villa, quizá sus muchos recursos económicos y sociales le habrían permitido vivir desahogadamente en Nueva York, sin complicarse la vida, para volver a su patria cuando las cosas estuviesen en calma y reinvertir sus dineros como él sabía. Pero no lo hizo.

---

<sup>139</sup> Comunicado de John R. Silliman, representante especial del Departamento de Estado de los EEUU, al señor Jesús Acuña, secretario de Gobernación y respuesta, 22 de febrero de 1916. MEX-SRE. 16-17-39.

<sup>140</sup> Permiso otorgado para el señor J.D. Beck, para importar por Piedras Negras 6 cajas de dinamita para la Carbonífera de Sabinas en Rosita, Coahuila. Originalmente solicitó el permiso para 20 cajas. Comunicado del Departamento de Artillería, Secretaría de Guerra y Marina, 20 de febrero de 1917. MEX-SRE- 36-10-104 folio 93.

## 2) Los negocios de Ernesto Madero bajo Carranza.

Una estimación prudente, digamos por lo bajo, nos dice que Ernesto Madero tuvo el control de empresas valuadas en once millones de pesos antes de que su sobrino Francisco I. Madero desafiara a Porfirio Díaz. A esto se une un negocio no valuado por este trabajo, de rubro agrícola-inmobiliario, cuyos activos eran 650,000 Ha de tierras en Sonora. Dos de los negocios cuyo valor en 1913 conocemos fueron la *Carbonífera de Sabinas* y la *Metalúrgica de Torreón*. El gobierno de Carranza presumiblemente incendió, confiscó y propició el remate de la carbonífera, que quedó en manos de la *American Smelting*. La fundidora, había sobrevivido la ausencia de su Presidente y las circunstancias públicas; entre estas "circunstancias públicas" se encontraba Pancho Villa, que fue un tormento de las minas en la región bajo su influencia y que sin duda disminuiría el número de los clientes de la fundidora de Torreón. De cualquier modo, entre 1913 y 1916 hubo utilidades en esta empresa, según se ha comentado.

Es posible que después de la confiscación de la empresa mexicana *Ernesto Madero y hermanos*, el antiguo secretario de hacienda haya retirado su ayuda a Pancho Villa. Esta idea se apoya en que tanto Raúl Madero como Felipe Ángeles se apartaron de la División del Norte,<sup>141</sup> convertida de nuevo en guerrilla. Carranza se iba consolidando, e incluso logró reunir el grupo constituyente y promulgar su Constitución, tema que no ocupará nuestra atención. Pero, por todo el país se sucedieron brotes rebeldes de variadas tendencias entre 1917 y 1920. Se puede decir que no hubo un solo día de paz. Por ejemplo, en Michoacán y en Guanajuato amagaron numerosas bandas del simpatizante de Pancho Villa, Inés García Chávez, temible y cruel bandolero. El mismo Pancho Villa desplegó sus actividades de guerrillero en 1917 con más de 1000 hombres de a caballo y dotados de armas, ya fueran compradas en los Estados Unidos o arrebatadas a piquetes del ejército mexicano. Felipe Ángeles volvió a buscarlo en abril de 1919 y puestos de acuerdo lanzaron el Plan de Río Florido, en el que prometían integrar un ejército con todas las clases sociales. Sin embargo, Felipe Ángeles fue aprehendido, sometido a juicio y ejecutado el 29 de septiembre de 1919 en Chihuahua. La campaña del gobierno mexicano contra Villa estuvo en manos de Fran-

---

<sup>141</sup> Roederic CAMP, *Mexican Political Biographies...*, p.422.

cisco Murguía, Manuel M. Diéguez, Cesáreo Castro, Joaquín Amaro y Pablo Quiroga. Mucha gente contra Pancho Villa que no sólo logró evadirlos, sino que mientras lo acosaban saqueó Múzquiz a principios de 1919, tomó Lerdo y Gómez Palacio el 3 de febrero de 1920 y hasta la muerte de Carranza seguía dando guerra en la región de Mapimí y el estado de Chihuahua. (Por culpa suya, el gobierno mexicano tuvo serios roces con el de los Estados Unidos, país al que Villa se aficionó a entrar para cometer delitos de "aprovisionamiento").<sup>142</sup>

No parece ser que este tipo de guerrillero, aún con el breve regreso de Felipe Ángeles, fuese ya representativo de Ernesto Madero y de sus ideales de patria. Confiscada la comercializadora y productora de vinos *Ernesto Madero y Hermanos*, le vendría su turno a la *Metalúrgica de Torreón*. De un estado de pequeñas utilidades en 1916, la empresa entró en serios problemas en 1917. No se sabe si el problema estuvo más en la situación económica del país que en que Carranza le haya hecho la vida imposible al negocio. Cualquiera de las dos cosas es posible, sobre todo la segunda, pues con el pretexto de la ley y el laberinto de la burocracia, le es muy fácil a un gobierno acosar por la vías fiscal y laboral a una empresa. El resultado es que asentado el régimen de Carranza, la *Compañía de Minerales y Metales*, subsidiaria de *Metallgesellschaft* y *American Metal Company*, adquirió el 80% de la *Compañía Metalúrgica de Torreón* en 1917, que se hallaba en graves dificultades financieras. La célebre productora de plata *Compañía Minera de Peñoles* también era subsidiaria de las dos compañías extranjeras (*Metallgesellschaft* y *American Metal Company*) desde 1890. Tanto *Minerale y Metales* como *Peñoles* fundaron y/o adquirieron diversas empresas: la mina de la Ojuela en Mapimí, la *Fundición de Mapimí*, la *Fundición número 2 de Monterrey*, la *Compañía de Combustibles la Agujita* (en Sabinas, Coahuila), la mina *La Vencedora* en Etzatlán, Jalisco, y *Minas Viejas* en Villaldama, Nuevo León y otras más. El grupo de Peñoles compró entonces la *Metalúrgica de Torreón*, entregando el efectivo a Ernesto Madero y extranjerizando así la única empresa de tal naturaleza en el país que era de manos mexicanas<sup>143</sup>. Se sabe también que “ASARCO se embarcó en varios proyectos ambiciosos. En 1919 adquirió de la familia Madero los campos de carbón de Rosita, cerca de Sabinas, Coahuila, para sustituir el carbón importado.[...] Invertió en esta nueva compra 8.5 millones de dólares”.<sup>144</sup>

---

<sup>142</sup> Berta ULLOA, "La lucha armada (1911-1920)", pp.1167-1169.

<sup>143</sup> Cfr. BERNSTEIN, op. Cit., página 120 & ss.

<sup>144</sup> BERNSTEIN, op.cit. página 144.

Como se ha escrito ahora, esta cantidad de dinero no parece haber llegado a manos de Ernesto Madero, sino a miembros de la familia del padre del presidente Madero.

Como información adicional, queda decir que en 1920 se integraron *Peñoles* y *Minerales y Metales*; al cerrarse la Fundición que tenían en Mapimí, la producción de las minas del grupo se procesó en la nueva fundición de Torreón. Esta inyección de clientes, más otra importante de capitales, reactivó la antigua compañía de Ernesto Madero, que tomó el nombre de *Met-Mex Peñoles, S.A. de C.V.* Pasado el tiempo, tras la mexicanización de la empresa en 1961, en su Consejo de Administración tendrían participación activa como Consejeros Propietarios Serie "A" el hijo y al nieto de Ernesto Madero, Enrique Madero Olivares y Enrique Madero Bracho. Puede afirmarse que esta fundidora es centenaria, con trabajo ininterrumpido en nuestro país desde que Ernesto Madero la levantó en donde no había ninguna otra.

¿Qué más ocurrió con los bienes de este hombre? Las inversiones de Ernesto Madero en los Estados Unidos dejaron de ser buenas, según nos dice su nieto: "vinieron algunos problemas con una línea de vapores que poseían y que durante la guerra puso en graves aprietos financieros a mi abuelo; se vió obligado a hacerse chiquito para poder liquidar el pasivo y refugiarse en San Antonio."<sup>145</sup> Esta información la refuerza el testimonio de Enrique, hijo de Ernesto, que en 1917 se había inscrito en la Universidad de Yale, en la Facultad de Ingeniería y que alternó con gran naturalidad con diversos jóvenes de la sociedad pudiente neoyorquina: "En 1922, cuando sólo faltaba un año para que terminase la carrera profesional, me manifestó mi padre que no podría ya enviarme a la Universidad. La razón de ello, que le había ido mal en sus negocios [...] mi tío Manuel Madero -a la sazón liquidador de la firma *Ernesto Madero y hermanos*- a quién informé mi problema, me prestó el dinero que me era indispensable para concluir mis estudios". Ambos préstamos los pagaría Enrique Madero Olivares con su trabajo profesional en México, una vez graduado.<sup>146</sup> Sobre el mismo asunto de la baja en el nivel de vida de Ernesto y su familia hablan otros miembros de la familia. Un hijo de Salvador Madero recuerda: "Mi papá salió con mi tío Ernesto y mi tío Rafael Hernández. Vivían en Nueva York tres familias. El dinero del guayule

---

<sup>145</sup> EMB, Entrevista, 26/X/1995.

<sup>146</sup> MADERO OLIVARES, *Memorias*, p.18.

los sostuvo 5 años en Nueva York<sup>147</sup> [...] Cuando se fueron, lo del guayule se paralizó, pero había otros negocios. Nosotros no sufrimos confiscación [en el norte del país], quizá en [la ciudad de] México”.<sup>148</sup> Coincide el hijo de Salvador Madero con el nieto de Ernesto en que éste último hizo un mal negocio mientras vivía en Nueva York: “Ernesto Madero era jugador en la Bolsa de Nueva York y perdió 50,000 USD [...] pero mi papá lo sacó del lío con 50,000 USD”.<sup>149</sup> Considero poco afortunado no haber dispuesto, en este trabajo, de información documental sobre las actividades financieras de Ernesto Madero en los Estados Unidos; apegados a lo que afirman sus descendientes, se trató de un exiliado de la revolución mexicana, como tantos y tantos que hubo, sólo que éste pudo invertir en la Bolsa de Nueva York, tener una línea de vapores -aunque fuese de un solo buque, no lo sabemos-, comercializar el ácido acetilsalicílico, base de la aspirina cuya patente la *Bayer AG* no podría reclamar en tiempos de la Primera Guerra Mundial.<sup>150</sup> El tema de los exiliados mexicanos de principios de siglo XX ha despertado el interés de los historiadores.<sup>151</sup> Pero, sin duda, éste singular caso de un mexicano que escapó de la muerte e invirtió en el extranjero siendo un perseguido político tendrá que surgir en trabajos futuros; habrá que rebasar las memorias de los descendientes en la busca de datos que nos den luz más diáfana sobre tales inversiones. No le fue bien a Ernesto Madero, pero me inclino por la idea de que no se debió sólo a malas decisiones del empresario, como pueden pensar - e incluso echar en cara- algunos miembros de la familia Madero, sino a que Ernesto Madero financió un bando de guerra y eso tuvo tantos o más riesgos que los que la Bolsa de Nueva York pudiesen ofrecer.

Había más negocios en México. Liquidada la parte americana de *Ernesto Madero y Hermanos*, la empresa *Madero Brothers*, quedaron a Ernesto sus participaciones en los negocios agrícolas de la familia. Como se ha dicho ya, del guayule vino la gran ayuda que permitió a la familia vivir en

---

<sup>147</sup> Rafael Hernández vivió de su trabajo como abogado en Nueva York y no recibió dinero de la familia Madero. Entrevista con Angela Hernández, Parras, Julio de 2002.

<sup>148</sup> Entrevista con David Madero, hijo de Salvador Madero Farías, Parras, Julio de 2002.

<sup>149</sup> *Ibidem*.

<sup>150</sup> Esta patente la confiscaron después a *Bayer AG* cuando se acusó a esta empresa de cooperar con los Nazis por medio de su tecnología, pretexto con el que los Aliados se hicieron de sus secretos de laboratorio para desmembrarla en 1945 y así beneficiarse de sus innegables alcances. Asombra que la empresa se haya rehecho como ocurrió.

<sup>151</sup> Por ejemplo, el esfuerzo de coordinación de El Colegio de México y del Instituto de Investigaciones Históricas de la UNAM, que a través de los doctores Javier Garcíadiego y Victoria Lerner nos reunieron a un grupo diverso para trabajar a más de una veintena de individuos notables o conjuntos de personas de toda ideología y situación económica que se vieron forzados a huir de México. Porqué salieron, cómo y de qué vivían y cuándo regresaron, si eso fue posible, fueron metas de trabajo de ese seminario.

el exilio hasta 1923, año en que las circunstancias políticas le parecieron adecuadas a Ernesto como para regresar a su país. Salvador Madero continuó operando los negocios de bebidas alcohólicas en los que Ernesto Madero mantuvo su propiedad: producción de brandy y de aguardiente. Sin embargo la empresa se reestructuró. Entre 1929 y 1933 su razón social fue *Ernesto Madero y Hermanos en liquidación*, etapa en la que Salvador Madero Farías quedó con el control accionario del negocio. Después la empresa cambió de nombre a *Casa Madero* y Alberto Madero Farías, hermano de Ernesto, fue el gerente hasta su muerte. De las fábricas de géneros de algodón, entre ellos mezclilla para los clientes de los Estados Unidos, se sabe que quienes quedaron como propietarios fueron descendientes del primer matrimonio de Evaristo Madero, es decir, ni Ernesto Madero Farías ni sus hermanos tuvieron acciones en ellas. Son, a la fecha, empresas prósperas. No se tiene información sobre el destino de la explotación agrícola e inmobiliaria que Ernesto Madero arrancó en 1904 en las tierras de su suegra, la señora Balbina Tapia viuda de Olivares, que aportara a la inversión casi 650,000 hectáreas en el estado de Sonora. Cabe pensar que Venustiano Carranza se encargó de dismantelar este negocio, utilizando mecanismos de expropiación, por hallarse en su zona de operaciones durante la revolución. Al finalizar el conflicto, Ernesto Madero ya no tenía este negocio.

Desde luego, el balance económico de la experiencia del exilio de Ernesto Madero fue negativo. Pérdida de empresas millonarias, merma sustancial de liquidez personal, contracción del patrimonio familiar que compartía con sus hermanos. Desde el punto de vista político, el daño fue grave; se hizo de enemigos tan poderosos como "el primer constitucionalista" Venustiano Carranza. Como un dato adicional cabe añadir que en 1918 la viuda de Gustavo A. Madero, Carolina Villarreal de Madero, pidió audiencia con Venustiano Carranza. Se hizo acompañar de su hija, también llamada Carolina. La señora y la niña pidieron a Carranza que cesara la persecución en contra de la familia Madero y que permitiera a los exiliados regresar a México. Carranza les respondió que no lo haría y las despidió. Emilio Madero González, hermano del presidente Madero, consiguió en 1923 que Obregón admitiera a la familia en México.<sup>152</sup> Carranza había muerto asesinado en 1920, en una emboscada. Así, con un desgaste político y económico considerable, Ernesto regresó a México. Pero no fueron estas situaciones de las que apagaban a esta parte de la familia Madero; algunos de ellos contaban con otro tipo de "activos", la visión de ne-

---

<sup>152</sup>EMB, 23/IX/1998.

gocios, la preparación profesional y las relaciones sociales. No pasaría mucho tiempo antes de que el convaleciente capital de esta rama de los Madero despertase a los nuevos tiempos.

### *III) Rehacer un capital.*

A su regreso a México, recién graduado en la Universidad de Yale, Enrique Madero Olivares, hijo de Ernesto Madero Farías, se empleó en la Hacienda de San Lorenzo, en Parras. En esta hacienda continuaba la producción de mostos de vino y aguardientes en propiedad de la familia. Tres años después, en 1928, Enrique Madero Olivares se empleó en los negocios del guayule. La familia poseía aún las haciendas guayuleras en Gómez Palacio y en Parras, ambas en Coahuila. Este empleo no habría de durar mucho pues, como el mismo Madero Olivares se lamentaría de ello, el negocio dejó de ser rentable: "mala suerte la mía entonces, porque el precio del hule descendió tanto, que esas guayuleras suspendieron sus actividades"<sup>153</sup>. La guayulera detuvo su producción en 1931, debido a la crisis mundial del hule, en la que se cayó su precio. "A consecuencia de la crisis del '29 cayeron los precios de las materias primas incluyendo el del hule. Además se comenzaron a explotar las plantaciones de Malasia y eso acabó con el mercado del guayule".<sup>154</sup>

Madero Olivares se vio obligado a trasladarse "a la Ciudad de México para procurar otro trabajo. Ya en la metrópoli" recordaría años después "fui nombrado Gerente de *Agencia Madero, S.A.*, y posteriormente trabajé en la compañía de seguros *La Latinoamericana*"<sup>155</sup>. Esta empresa de seguros era propiedad de los señores Teodoro Amerlink y Valentín Canalizo Madero; quizá por este pariente Enrique era comisionista de la empresa. Cabe señalar que Ernesto Madero Farías, con probable residencia en el norte de México, continuaba como socio los negocios tradicionales de la familia, dirigidos por su hermano Salvador. Su hijo Enrique Madero Olivares se trasladó desde Parras a la Ciudad de México y, aunque empleado por una de las empresas familiares, este ingre-

---

<sup>153</sup> MADERO OLIVARES, *Memorias*, pp.23 & 24.

<sup>154</sup> EMB-Entrevista 17/X/94. Sobre el final definitivo de la explotación guayulera de los Madero, Enrique Madero Bracho señaló en esa misma entrevista: "Hacia la segunda guerra mundial operó la fábrica del guayule bajo la gerencia de Javier Madero González, primo hermano de mi padre e hijo de Salvador Madero. Murió hace 6 meses (abril de 1994). Operaron la guayulera hasta 1945. Después de la guerra se perfeccionó mucho la tecnología del negro de humo para la producción de llantas. Esto mató prácticamente el guayule.

<sup>155</sup> MADERO OLIVARES, *Memorias*, p.24

so no le era suficiente para sacar adelante a su propia familia y se procuraba más entradas vendiendo seguros de la empresa *La Latinoamericana*. En enero de 1927 se había casado con Beatriz Bracho, hija del banquero y hacendado de Durango Carlos Bracho, cuyo patrimonio también fue golpeado por la Revolución: Carlos Bracho huyó de Durango dejando atrás sus bienes para sacar de la capital del estado a su familia, en especial a las mujeres, pues las noticias del comportamiento de villistas y carrancistas cuando ocupaban una plaza lo llenaron de temor por ellas.<sup>156</sup> La familia Bracho pasó por una época de estrechez económica en la Ciudad de México, en 1919. Al parecer el patrimonio se rehizo en algo, pues regresaron al norte, esta vez a la ciudad de Monterrey. Algunas de las hijas, entre ellas Beatriz Bracho, veraneaban con los Madero en Parras. Durante el verano de 1925, cuando Enrique Madero Olivares estrenaba su primer empleo en los viñedos, conoció a Beatriz Bracho y así fue que se casaron en enero de 1927. En noviembre ese año nació Enrique Madero Bracho y como él mismo señalara fue "en Durango porque mi madre quiso que así fuera, ya que mis padres vivían en Parras, Coahuila". Otros niños nacerían en los años subsecuentes, Fernando y Eduardo, "que murió a las pocas semanas de nacido, de una bronconeumonía viral."<sup>157</sup>

Madero Bracho recuerda esta etapa de su infancia como una de estrechez económica: "por ello fue que mi padre se mudó como gerente a la agencia de vinos en México. La situación económica del país era mala y la generación de dinero era muy raquítica. Mi padre se ayudaba con la venta de seguros de vida de la empresa *La Latinoamericana*".<sup>158</sup> Con residencia en la ciudad de México, en la calle de Atlixco N° 6 de la colonia Condesa, la familia de Enrique Madero Olivares y Beatriz Bracho creció: en 1933 nació Beatriz y en 1935 Leonor. Al tiempo que nacían esta última niña, se produjo un incidente que haría de Madero Olivares un empresario minero y que mejoraría su posición económica de forma decisiva: "la coyuntura que cambió la vida de todos."<sup>159</sup>

---

<sup>156</sup> MADERO OLIVARES, *Memorias*, p.27

<sup>157</sup> EMB 26/X/95.

<sup>158</sup> EMB 26/X/95.

<sup>159</sup> EMB 26/X/95.

## Capítulo II

### **Regreso a la Minería, regreso a los negocios.**

#### *Presentación.*

Tocó a Enrique Madero Olivares la reactivación económica de su rama de la familia Madero. Como se vio al finalizar el capítulo I, graduado de ingeniero minero-metalúrgico en la Universidad de Yale, Madero Olivares volvió a México y contrajo matrimonio al tiempo que buscaba el sostenimiento de la familia que empezaba a formar. Esto se daba en dos áreas, al amparo de los negocios familiares, en los que se empleó, y en iniciativas propias. Estas iniciativas no serían “tan familiares” como se acostumbraba en su entorno privado, al menos como su abuelo Evaristo había hecho. Los amigos y las relaciones sociales tendrían su papel y así Madero Olivares establecería una sólida base financiera y de relaciones públicas y comerciales para que la familia siguiese creciendo en sus iniciativas económicas.

Las páginas de este segundo capítulo se refieren a dos iniciativas: la primera, auténtica detonadora del despegue empresarial de esta familia venida del exilio revolucionario, se refiere a la creación de una nueva empresa minera en yacimientos que se conocían, pero no se trabajaban. Enrique Madero Olivares descubrió un negocio minero, buscó socios para apalancarse porque carecía de recursos suficientes para emprender el proyecto y se separaría de esta empresa, por voluntad propia y en un momento oportuno. Esta empresa minera fue la *Compañía Minera de Oaxaca, S.A.*, que extrajo antimonio y lo exportó a los Estados Unidos desde la sierra de Tejocotes de la región de Mixtepec, en el estado de Oaxaca.

Esta región del sur de México, está formada por una orografía muy complicada y entre cerros y valles se escondía un tesoro mineral, antimonio, demandado por las refinadoras de los Estados Unidos porque este metal está asociado a la producción de plomo de alta calidad. Tal experiencia minera correspondió a Enrique Madero Olivares, y él tuvo participación activa en ella entre 1935

y 1943. Pienso que aquí se sentaron los cimientos para que, diez años después de la experiencia minera de Oaxaca, su hijo Enrique Madero Bracho desarrollara una nueva explotación a gran escala. Se trató del magnífico yacimiento de manganeso de alta ley en un ejido del municipio de Autlán, en el estado de Jalisco. Ahí surgió la *Compañía Minera Autlán, S.A. de C.V.*, fundada en 1953.

La experiencia minera de Oaxaca, por su parte, le permitió a Enrique Madero Olivares capitalizarse e incursionar en un negocio bien distinto, pero no menos productivo. Desde el punto de vista de los negocios, siguió pasos semejantes: el descubrimiento de una posibilidad de negocio, búsqueda de socios, contratación, desarrollo y separación en cierto momento por voluntad propia. Para el caso de esta empresa, *Compañía Embotelladora del Pacífico, S.A.*, que introdujo en la costa mexicana del Pacífico Norte los refrescos *Coca-Cola*, puede pensarse que quizá esta separación no fue tan conveniente, si se juzga el desarrollo impetuoso que ha tenido la venta de esta bebida a escalas nacionales y mundial.

Hay una diferencia en la estructura de la narración de la historia de estos negocios, el minero y el refresquero. En el caso del minero he elegido un grupo de elementos de historia de la empresa que he preferido diferenciar y señalar en los incisos que corresponden a ellos, *e.g.*, planteamiento del negocio, búsqueda de socios, desarrollo tecnológico y así, primero aspectos financieros, desafíos logísticos y de reunión del capital humano, y después, sobre la región y el gobierno. En cambio, para la empresa refresquera he elegido una narración más sencilla, que incluye en igual o menor grado los elementos de historia de la empresa que se han privilegiado en la minera oaxaqueña, pero sin “mojoneras” divisorias claras. Lo que importa aquí es que las empresas se hicieron y gestaron otra iniciativa que resultaría desbordante unos años después.

### ***I) Plantear un negocio: el antimonio de Oaxaca.***

Como se verá a continuación, con Enrique Madero Olivares se inició la reactivación económica de su rama de los Madero. Cabe decir que en contraste con otros miembros de la familia, sobre todo con los descendientes de algunas hijas del primer matrimonio de don Evaristo, Ernesto Madero y sus hermanos se encontraban empobrecidos. Apellidos asociados con grandes fortunas regiomontanas del siglo XX, como Zambrano, Garza-Lagüera, Villarreal y Romo están incorporados al tronco de los Madero y no vivieron el costoso exilio de los miembros de la familia que participaron activamente en la revolución mexicana. Pero las cosas empezaron a cambiar para uno de los hijos de Ernesto Madero Farías. El mismo Enrique Madero Olivares recordaría en 1983 cómo fue que el cambio de actividades y de fortuna comenzó: "¿Qué cómo empecé mi vida de minero? Fue en 1935 cuando me presentaron al general retirado Don Fernando León Novoa, quien me dijo que tenía en Mixtepec, Oaxaca, una mina de antimonio. Mixtepec -voz nahua que significa "cerro nebuloso"- es un pequeño pueblo de la Mixteca Alta. Pertenece al Distrito de Tlaxiaco, de cuya cabecera, de igual nombre, sólo dista unos veinte kilómetros. Pero el yacimiento de antimonio a que se refería el general León Novoa, no estaba precisamente en el pueblo de Mixtepec, sino en la vecina Sierra Yucunani, en la región que comúnmente es llamada Tejocotes." <sup>160</sup>

Además del testimonio de Madero Olivares, existen otras evidencias de la presencia de Fernando León Novoa en esa zona de Oaxaca. El 11 de julio de 1935 la legación italiana en México envió una nota a la Secretaría de Relaciones Exteriores. El ciudadano italiano Carlos Manfrino, socio de una mina de antimonio en Tlaxiaco, Oaxaca, acudió a la legación de su país por haber sido amenazado con pistola por Fernando León Novoa. A través de la legación, Manfrino pidió la protección de las autoridades mexicanas. La Secretaría pidió al gobierno del estado de Oaxaca que se realizara una investigación, misma que ordenó el gobernador García Toledo. Este gobernador indicó que no halló pruebas de esta acusación.<sup>161</sup> Parece ser que Fernando León Novoa

---

<sup>160</sup> MADERO OLIVARES, *Memorias...*, p.43.

<sup>161</sup> MEX-SRE, III-234-7. Anastasio García Toledo fue gobernador de Oaxaca de 1934 a 1936. Cfr. CAMP, *Mexican Political Biographies...* p. 242.

estaba bien posicionado en esa zona y en el conjunto del estado de Oaxaca, según refiere Enrique Madero Bracho: "era el cacique del lugar y había sido miembro del Estado Mayor Presidencial de don Francisco I. Madero; desde entonces contrajo relación con mi abuelo [Ernesto], el secretario de Hacienda. Sabía que mi abuelo y la familia Madero había tenido negocios mineros y él [León Novoa] conocía los yacimientos de antimonio".<sup>162</sup>

En este caso, como en las otras dos experiencias mineras que se comentarán, se sabía de la existencia de las minas e incluso se habían explotado de manera inadecuada antes de la llegada de los Madero. Como bien señala Bernstein, desde 1924 varios intentos de actividad minera del antimonio en Oaxaca fracasaron.<sup>163</sup> Así fue que León Novoa y, a través de éste, Madero Olivares, dieron con un yacimiento conocido, pero no explotado, y gracias a ésta asociación se consiguió una fortuna importante para las partes involucradas y un desarrollo e ingreso no menor a la región.

En este descubrimiento –como en los que se verán más adelante- Madero Olivares fue invitado, o se enteró por un tercero de un negocio que sin duda cambiaría su vida personal y la de toda una región. León Novoa lo llamó y él respondió. Otras fuentes confirman la asociación entre León Novoa y Madero Olivares: en 1943 se realizó una investigación sobre el antimonio de Oaxaca entre el Comité Directivo para la Investigación de los Recursos Minerales de México y el Departamento del Interior de los Estados Unidos de Norteamérica. Realizaron un trabajo en equipo los geólogos Reinaldo Guiza y Donald E. White, que se desplazaron a Oaxaca y entrevistaron a diversos actores de la compañía. Guiza y White dan cuenta de la relación comercial entre Enrique Madero Olivares, su padre Ernesto y Fernando León Novoa. El informe dice que, en efecto, León Novoa invitó a “los señores Enrique y Ernesto Madero en la explotación de los yacimientos y entonces se formó la *Compañía Minera del Sur*”.<sup>164</sup> Los agradecimientos que los geólogos apuntan en el preámbulo de la obra reconocen al general Fernando León Novoa.

---

<sup>162</sup> EMB-Entrevista 26/X/95..

<sup>163</sup> BERNSTEIN, Op. Cit., p.147

<sup>164</sup> Reinaldo GUIZA & Donald E. WHITE, *Los yacimientos de Antimonio en la región de los Tejocotes*, Municipio de San Juan Mixtepec, Estado de Oaxaca, Comité Directivo para las Investigaciones de los Recursos Minerales de México & Geological Survey, United Status Department of the Interior, Boletín No. 15, México D.F., 1947, 50 páginas. P.5.

Sin poder precisar el mes, en 1935 Madero Olivares y León Novoa empezaron a explotar el antimonio de la Sierra Yucunani. Diversas informaciones hacen notar que Madero Olivares y León Novoa registraron a la empresa con el nombre *Compañía Minera del Sur*. Enrique Madero Olivares, de acuerdo con la tradición de la familia, invitó a su padre Ernesto al negocio. El ex-ministro de hacienda volvió así a la ciudad de México en 1935 y su aportación al negocio fue esencialmente técnica: sus exitosos negocios pre-revolucionarios fueron mineros y metalúrgicos. Y al tiempo que Ernesto se trasladaba, su hijo Enrique Madero Olivares echó mano de sus antiguas relaciones en busca de clientes: "se dirigió a un antiguo compañero de la Universidad de Yale: Mr. Cookson, de Londres, cuyo padre era el magnate mundial del antimonio, con minas en China y algunas en México, en San Luís Potosí".<sup>165</sup> En efecto, la familia inglesa de apellido Cookson estaba en el negocio minero desde 1704.

Mr. Cookson padre era el principal accionista de la firma londinense *Cookson Lead and Antimony Co*. Esta empresa, en años anteriores [1910 y ss.] había sido cliente de la *Metalúrgica de Torreón*, fundada por Ernesto Madero Farías. La *Cookson Lead...* compraba plomo a la *Metalúrgica*. Los hijos de los dueños de ambas empresas, la londinense y la mexicana, habían estudiado juntos en la Universidad de Yale y esto permitió reanudar las relaciones comerciales, cuando se presentó la oportunidad para Madero Olivares. La empresa *Cookson Lead & Antimony* controlaba a la empresa norteamericana *Texas Mining & Smelting Co.*, que era la cliente de los yacimientos de antimonio explotados por León Novoa y Madero Olivares.<sup>166</sup> Hay otras evidencias de que la *Texas Mining and Smelting Co.* compraba el antimonio de la empresa: en 1938 el embajador de los Estados Unidos envió a la SRE una queja porque el gobernador de Oaxaca prohibió exportar a la *Texas Mining and Smelting Co.* de Laredo el antimonio acostumbrado. La secretaría prometió investigar el asunto.<sup>167</sup>

---

<sup>165</sup> EMB-Entrevista 26/X/95..

<sup>166</sup> MADERO OLIVARES, *Memorias...*, pp.46&47

cfr. J.H. MC NEELY & Diana J. KEINER, Antimony Smelter en Handbook of Texas Online, s.v. ", <http://www.tsha.utexas.edu/handbook/online/articles/AA/dka1.html> (accessed July 25, 2006).

<sup>167</sup> Carta del embajador Joseph Daniels-secretario Eduardo Hay, 25 de marzo de 1938. MEX-SRE, III-379-17 hojas 1 & ss. Me inclino a interpretar esta desavenencia así: el gobernador de Oaxaca en 1938 era el antiguo carrancista Constantino Chapital. El coronel Chapital peleó primero contra Victoriano Huerta y después contra Pancho Villa bajo las órdenes del general Fernando Dávila. Fernando Dávila y sus subalternos lucharon con particular rabia contra los villistas, justo cuando Raúl Madero estaba con ellos. El gobernador Chapital, leal a su antiguo jefe militar Fernando Dávila, pudo tener algún antiguo rencor contra los Madero y León Novoa y por ello emprendiese esta acción en contra de los productores de anti-

Antes de esto, la *Texas Mining*... tuvo una primera refinadora en San Luís Potosí, tal y como señala Madero Olivares en sus memorias. La *Texas Mining & Smelting Co.* llegó a ser la refinadora mundial de antimonio más grande del mundo, cuando se trasladó de San Luís Potosí a la comunidad de Webb, muy cerca de Laredo. Hacia 1945 sería una compañía de propiedad totalmente norteamericana, como se verá a más adelante.

Con todo esto, ya se tenían resueltos varios constitutivos de la naciente empresa: dos socios fundadores que emprenden un negocio, materia prima por explotarse y un mercado potencialmente seguro. El costo de las operaciones haría que las cosas cambiaran para continuar con la operación y conseguir el éxito que se perseguía.

---

monio en la Sierra de Tejocotes. De otra forma, no entiendo qué interés podía tener Chapital en molestar a la minera, como no fuese una rivalidad del pasado revolucionario, entonces no tan lejano. Lo que queda claro es que la molestia duró poco después de la intervención del embajador americano. Para más información de estos personajes, puede leerse el Diccionario Histórico y Biográfico de la Revolución Mexicana, 2ª edición, Instituto Nacional de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana, México 1994. Fernando Dávila en Tomo I, p. 313 y Constantino Chapital en Tomo V, p. 385.

## ***II) La búsqueda del socio correcto.***

El proyecto del antimonio en la Sierra de Tejocotes demandaba mayores sumas de dinero para su desarrollo. Madero Olivares consiguió nuevos clientes, como la empresa *Weil* de París, que necesitaba adquirir antimonio y que lo "refaccionó con 50,000 pesos", y así pudo intensificar la explotación de ese mineral y "pagar, oportunamente, dicha suma".<sup>168</sup> Pero la carencia de capital suficiente para sacar adelante la empresa, tanto en Enrique Madero Olivares, como en su padre Ernesto Madero Farías, o en el mismo Fernando León Novoa hizo que los Madero ofrecieran la propiedad total de la empresa a la *Texas Mining & Smelting Co.* Esta oferta hace pensar que León Novoa no tenía poder de decisión en la naciente minera oaxaqueña, o estaba de acuerdo y dejó las relaciones públicas a quienes sabían construirlas.

En 1936 el principal cliente, la *Texas Mining...* de Mr. Cookson, aceptó la oferta de Madero Olivares y envió a un funcionario a cerrar la operación. Un evento afortunado favoreció de nuevo a Madero Olivares: un geólogo norteamericano de apellido Stover, empleado de la *Texas Mining & Smelting Co.* viajó a la Ciudad de México para ofrecer una postura de compra a Madero por los fundos de Oaxaca. Stover cometió la imprudencia de hablar con un pasajero en el trayecto del ferrocarril entre San Luis Potosí y la Ciudad de México, al que le dijo que venía a la capital mexicana a comprar unas ricas minas de antimonio en Oaxaca por una bicocha, pues los dueños, es decir, Enrique y su padre Ernesto, y León Novoa no sabían su verdadero valor. Sucedió que este pasajero era Rogelio Azcárraga, cuñado de Enrique Madero Olivares, que advirtió a éste de los planes de Stover. Con ello, Madero Olivares no vendió el total de la empresa, sino el 60% y de esta asociación nació la *Compañía Minera de Oaxaca*. Además, Stover nombró a Madero Olivares director general.

No tengo certeza sobre si la empresa de Madero Olivares y León Novoa se registró con el nombre de *Compañía Minera del Sur* o *Compañía Minera de la Mixteca* en 1935, pero los documentos que me allegué y otros estudiosos de la región indican que la compañía primitiva cambió su

---

<sup>168</sup> MADERO OLIVARES, *Memorias...*, p.45.

nombre a partir de 1937 para llamarse *Compañía Minera de Oaxaca*.<sup>169</sup> En todo caso, papeles oficiales avalan el nacimiento de la *Compañía Minera de Oaxaca* en enero de 1937, ocurrido de la siguiente manera: después del arreglo entre Enrique Madero Olivares y la *Texas Mining & Smelting Co.*, el residente norteamericano en México, Ralph Ringe, con tarjeta migratoria F-1412983, solicitó permiso a la SRE de constituir una sociedad anónima que se denominaría *Compañía Minera de Oaxaca*. El trámite, iniciado el 19 de diciembre de 1936, especificaba los objetivos de la nueva empresa: explotar fondos de minerales en general; beneficiar los minerales por cualquier método; disponer del producto del beneficio; construir y operar haciendas de beneficio y plantas de concentración; construir y explotar líneas de ferrocarril, telégrafo y teléfono, ferrocarriles aéreos, muelles, embarcaderos, embarcaciones, plantas de generación de energía, alumbrado eléctrico y bodegas; comprar, vender, arrendar o rentar bienes inmuebles. El capital social de la empresa sería de 125,000 pesos.<sup>170</sup> Es decir, al acuerdo verbal siguieron los trámites de inmediato.

La Secretaría de Relaciones Exteriores<sup>β</sup> autorizó la fundación de la empresa el 30 de diciembre. La *Compañía Minera de Oaxaca* nació ante el notario Público N° 21 de la Ciudad de México, Salvador del Valle, el 22 de enero de 1937. Entre los socios se observa en el documento un accionista mayoritario cuyo nombre comienza con las iniciales "H.P." y apellido ilegible, que posee 96 de las 100 acciones de la empresa. Estas acciones totalizaron 124,900 pesos. Hubo cuatro socios que poseían una acción, entre los que estuvo Ralph Ringe. He tratado de identificar al señor "H.P.", para el que trabajaba Ralph Ringe. Es casi obvio que "H.P.", fue el primer presidente de la *Texas Mining & Smelting Co.*, H.P. Henderson, lo cuál refuerza la historia de Madero Olivares y de otros testimonios ya citados. Sin embargo, asombra que no aparezcan en el acta constitutiva ni Enrique Madero Olivares, ni Fernando León Novoa.<sup>171</sup> La evidencia del aumento

---

<sup>169</sup> El investigador Alejandro MARROQUÍN se refiere a la *Compañía Minera de la Mixteca, S.A.*, en su libro de antropología *La ciudad mercado*; en *Historia de Tlaxiaco*, el investigador Alejandro MÉNDEZ AQUINO, con más precisión habla de una primitiva *Compañía Minera del Sur* que se transformó en la Compañía Minera de Oaxaca. La versión de Méndez Aquino coincide con la de Enrique Madero Bracho. Cfr. Alejandro MARROQUÍN, *La ciudad mercado (Tlaxiaco)*, Instituto Nacional Indigenista, México 1978, 240 páginas, p. 116 & Alejandro MÉNDEZ AQUINO, *Historia de Tlaxiaco* 2ª edición, Instituto Oaxaqueño de las Culturas & Fondo Estatal para la Cultura y las Artes, Oaxaca, 1996, 426 p. 369.

<sup>170</sup> SRE- 567.1/22861

<sup>β</sup> la intervención de la Secretaría de Relaciones Exteriores se refiere a la propiedad de extranjeros en la constitución de un negocio minero.

<sup>171</sup> SRE- 567.1/22861/J-1. Hojas 7 y ss.

de recursos en Enrique Madero Olivares, además de su presencia en la región, sugiere que éste tenía un arreglo privado con la *Texas Minino & Smelting Co.* En sus *Memorias*, este empresario afirma que se mantuvo como socio con un 40% de la propiedad, aunque en los documentos el propietario mayoritario en los documentos sea una sola persona y no se mencione el nombre de Madero Olivares. Pese a ello, como se verá más adelante, se produjeron rápidos cambios en la liquidez de Enrique que sugieren que tenía una participación en las utilidades, además de su sueldo como ingeniero y/o funcionario.

Los socios de Madero Olivares cambiaron a partir de 1940. El señor Cookson se vió despojado de sus minas de antimonio en China y "la *National Lead Co.*, adquirió los intereses de Cookson, durante la 2ª guerra Mundial".<sup>172</sup> La confiscación de la minas del señor Cookson, que era londinense, pudo ocurrir como se explicará a continuación. El líder nacionalista chino Chiang Kai-shek recibió ayuda de los Estados Unidos y otras potencias que tenían intereses económicos en China y deseaban frenar el avance japonés hacia este país, a finales de la década de los 1930's. Sin embargo, la principal preocupación de Chiang Kai-shek no eran los japoneses, sino sus oponentes comunistas y los rivales de las provincias. Cuando en diciembre de 1937 los japoneses tomaron Nanking, entonces la capital china, la capacidad de combate de los chinos frente a Japón fue insignificante. En 1938 Japón se hizo con el este y el centro del país y proclamó un Nuevo Orden que expulsó a las potencias occidentales del este de Asia hasta 1945. Chiang Kai-shek se refugió en el interior del país. En enero de 1939 los japoneses se hicieron con la isla de Hainan, al sureste de China y en julio con el puerto industrial de Tiensing (hoy día conocido como Tianjin), cerca de Pekín, situado al noreste del país. Con esto establecieron un control completo del Mar Amarillo y de los mares oriental y del sur de China. Con la toma de Tiensing, los japoneses bloquearon todas las concesiones industriales británicas y francesas en el área. Desde el punto de vista de la minería, Tiensing era -y es- especialmente fuerte en la producción de hierro. Sin embargo, lo más probable es que las minas de antimonio del señor Cookson no estuviesen cerca de Tiensing, sino en la sureña provincia de Hunan, también bajo control japonés y que sufrieran la misma confiscación que las concesiones de Tiensing. Hasta que los norteamericanos soltaron las bombas atómicas sobre las ciudades de Hiroshima y Nagasaki, en agosto de 1945, no se cesó totalmente el dominio japonés sobre el país. Al tiempo de los bombazos nucleares, surgieron en

---

<sup>172</sup>EMB-Entrevista 26/X/95.

China las llamadas áreas "liberadas" por los comunistas; la provincia de Hunan fue un bastión del comunismo de Mao Tse-tung y después de la guerra civil china (1946-1949), las posibilidades de recuperación de las minas de antimonio por los propietarios extranjeros se hicieron nulas. La confiscación sufrida en 1939 descapitalizó al señor Cookson, que vendió la *Texas Mining and Smelting Co.* a la *National Lead Co.*, probablemente en 1940. Con la *National Lead Co.* como nueva socia mayoritaria, la *Compañía Minera de Oaxaca* continuó con sus exploraciones.

Todo lo que se ha dicho ofrece certeza de que Madero Olivares buscó al cliente correcto al interesar a su antiguo compañero universitario de apellido Cookson. Aunque esta familia londinense no continuase en el negocio, la empresa que fundaron en los Estados Unidos tenía solidez para continuar y resultó lo suficientemente atractiva para que la *Nacional Lead Co.* la comprara y continuara explotando antimonio en Oaxaca.

Para retomar la visión completa de esta experiencia: el negocio se había planteado, el mercado existía, los socios correctos y el financiamiento se aseguraron y lo que seguía era hacer esta experiencia minera viable.

### ***III) Producción y ventas.***

Los geólogos Guiza y White, que realizaron un estudio minucioso en 1943 sobre la región, no dudaron en afirmar "las minas de la región de Los Tejocotes, en el Estado de Oaxaca, han producido anualmente, desde 1938, más antimonio que las de cualquiera otra región en México"<sup>173</sup>.

El estudio de Guiza y White ofrece algunos datos sobre la producción de la empresa que he preferido mostrar de forma gráfica, con algunos comentarios. La gráfica que se exhibe a continuación revela el comportamiento de la empresa entre 1935 y 1943. Se han privilegiado estos datos, por-

---

<sup>173</sup> GUIZA & WHITE, *Los yacimientos de antimonio...*, p. 1.

que corresponden a la mayor bonanza de la empresa, con un notable pico en 1940, año de mayores ventas.

**Producción y ventas de *Compañía Minera de Oaxaca (1935-1946)***

Año	Mineral Producido (TM)	Porcentaje de Sb	Sb Producido (TM)	Ventas (pesos)
1935	2.500	57,0%	1.425,00	662.625,00
1936	3.000	57,0%	1.710,00	795.150,00
1937	3.309	57,0%	1.886,13	877.050,45
1938	3.630	57,0%	2.069,10	962.131,50
1939	4.297	57,0%	2.449,29	1.138.919,85
1940	5.120	57,0%	2.918,40	1.357.056,00
1941	4.580	57,0%	2.610,60	1.213.929,00
1942	4.030	56,6%	2.280,98	1.060.655,70
1943	4.290	57,0%	2.445,30	1.137.064,50
<b>TOTAL</b>	<b>34.756</b>		<b>19.794,80</b>	<b>9.204.582,00</b>

De la tabla anterior es posible presentar algunos gráficos, como el de las TM beneficiadas en el período, que se presenta en seguida.



**Historia Productiva de la *Compañía Minera de Oaxaca*.**

En seguida, con información proporcionada por la misma fuente<sup>174</sup>, las memorias de Madero Olivares y conversaciones tenidas con su hijo el ingeniero Enrique Madero Bracho, he estimado una utilidad del 15% sobre las ventas; de momento, no se tiene otra manera de saber el margen de ganancias de *Compañía Minera de Oaxaca* en la época que he localizado como una experiencia minera; una de las razones para pensar en este margen es el elevado costo de transporte del material, que me he permitido incluir en una nueva tabla que se presenta ahora.

<sup>174</sup> GUIZA & WHITE, *Los yacimientos de antimonio...*, pp. 10 & 33.

**Relación de costos generales de venta en *Compañía Minera de Oaxaca***

Año	Sb Producido (TM)	Costo de transporte (pesos)	Costo de producción (pesos)	Utilidad (pesos)
1935	1.425,00	220.875,00	342.356,25	99.393,75
1936	1.710,00	265.050,00	410.827,50	119.272,50
1937	1.886,13	292.350,15	453.142,73	131.557,57
1938	2.069,10	320.710,50	497.101,28	144.319,73
1939	2.449,29	379.639,95	588.441,92	170.837,98
1940	2.918,40	452.352,00	701.145,60	203.558,40
1941	2.610,60	404.643,00	627.196,65	182.089,35
1942	2.280,98	353.551,90	548.005,45	159.098,36
1943	2.445,30	379.021,50	587.483,33	170.559,68
<b>TOTAL</b>	<b>19.794,80</b>	<b>3.068.194,00</b>	<b>4.755.700,70</b>	<b>1.380.687,30</b>

Esta tabla indica la siguiente proporción entre las ventas y los costos de ventas: de las ventas totales, un 33% de su costo correspondía al transporte y un 52% a la extracción y beneficio, de modo que la empresa tenía una utilidad del 15% sobre las ventas. No hay manera de comprobar esta estimación, pero he preferido ser conservadora en lo que a ganancias se refiere.

**Proporción del costo del transporte en la experiencia de Oaxaca.**



Los siguientes años la producción se mantuvo estable hasta 1947, disminuyendo año con año de 2325 TM de antimonio beneficiado a menos de 2000TM. En 1947 Enrique Madero Olivares se

separó de esta experiencia minera, que justo es el año en que dependencias oficiales de los Estados Unidos mostraron un mayor interés por la región, como se ha visto ya al dar cuenta de la inspección por los geólogos Guiza y White.

#### ***IV) Naturaleza física y tecnología del proyecto.***

Lo que seguiría para Enrique Madero Olivares, Ernesto Madero Farías y Fernando León Novoa, como operadores de sus socios mayoritarios de la *Texas Mining & Smelting Co.* sería un reto de consideración, como suele ocurrir con el arranque de las empresas mineras. Las condiciones de los yacimientos de antimonio en la sierra mixteca oaxaqueña hicieron muy difícil la extracción del mineral por parte de *Compañía Minera de Oaxaca*. Aguirre Beltrán fue atinado al decir que la mixteca tiene “una orografía inextricable en que se desenmarañan desesperadamente montañas y contrafuertes, con barrancas profundas y estrechos vallecillos.”<sup>175</sup> Como ejemplo de las dificultades que tuvieron que afrontarse, estuvo la misma inaccesibilidad del lugar, que en su día describió Madero Olivares: "En ese tiempo tenía que viajar 3 días a caballo para llegar a Mixtepec. Cuando tiempo después nos hicimos de un campo de aterrizaje, el avión que nos llevaba de Tehuacán o de la ciudad de Oaxaca, cubría en minutos la distancia que antes recorríamos en 72 horas"<sup>176</sup>.

De acuerdo con un testimonio de Fernando León Novoa recogido por los geólogos Guiza y White, lo primero que él y Madero Olivares explotaron fue un crestón notable que sobresalía 3 metros arriba de la superficie del terreno. Era la mina *El Águila*<sup>177</sup>, de excelente ley. Siguieron las demás. Madero Olivares pasó largas temporadas de los años 1935 a 1940 en la sierra y su experiencia social y patronal de aquel tiempo se comentará en otras páginas. Es absolutamente pertinente hacer notar que el inicio de esta minera, de propiedad mayoritariamente norteamericana y que arrancó operaciones en un sitio agreste por completo y casi desconocido en el medio, es una situación excepcional que se comentará en este mismo capítulo: sólo se hará notar que esta operación se realizó en pleno régimen de Lázaro Cárdenas, época del corporativismo minero y de gran contracción del sector.

---

<sup>175</sup> Gonzalo AGUIRRE BELTRÁN, “El problema humano de las Mixtecas” en Alejandro MARROQUIN, *La ciudad mercado (Tlaxicaco)*, Instituto Nacional Indigenista, México 1978, en pp. 13-30, p.13.

<sup>176</sup> MADERO OLIVARES, *Memorias...*, p.47

<sup>177</sup> GUIZA & WHITE, *Los yacimientos de antimonio...*, p. 18

El 2 de abril de 1937, el ya mencionado Ralph Ringe solicitó autorización para explotar 933.4557 Ha localizadas en el municipio de San Juan Mixtepec. El oficial mayor de la SRE, Ernesto Hidalgo, autoriza la explotación de todos los fundos mineros solicitados, el 8 de abril.<sup>178</sup> Cabe

---

<sup>178</sup> Los fundos autorizados se describen a continuación:

<b>Nombre</b>	<b>extensión</b>	<b>localización</b>
La Nochebuena Yucumai, Cerro del	97.0641 Ha	terrenos de Loma Larga, Yucunani, Aguila.
Ampliación La Nochebuena	24 Ha	Loma Larga, Yucumai
Los Reyes	94.5852 Ha	terrenos de Loma Larga, Yucunani, Yucumai, Cerro del Aguila.
Cabrillas	10 Ha	terrenos de María Petra, falda oeste del Cerro Cahuayaxi
Semana Santa	47 Ha	Loma Yucumai y río Yucumai
Año Nuevo	50 Ha	Cerro del Aguila, Loma Larga
La Cabra	53 Ha	Cerro de Cahuayaxi
La Ballena	36 Ha	Cerro de Cahuayaxi y María Petra
Hueco La Escondida	0.97 Ha	Cuadrilla los Tejocotes
El Volcán	95 Ha	Loma Larga de Yucumai
El Dique	90 Ha	Loma Larga de Yucumai
La Mascota	36 Ha	Irineo Hernández
Ampliación A mina Yucumai	8.1120 Ha	falda Loma Yucumai
Ampliación B mina Yucumai	3.5369 Ha	falda Loma Yucumai
El Aguila	2 Ha	falda Loma Yucumai
Dolores	5.1875 Ha	Barranca Yucumai y Loma Larga de Yucumai
Yucunani	5 Ha	Loma Yucunani, colindante al noreste con el pueblo de Tlaxiaco

señalar que la localización coincide con la zona referida por Madero Olivares en páginas anteriores.

Nuevas autorizaciones para explotar antimonio se conceden a la empresa ese mismo año de 1938: el 18 de abril la SRE autorizó a Enrique Madero Olivares, en representación de la *Compañía Minera de Oaxaca*, a explotar 73.7866 Ha de fondos mineros, localizados en el municipio de San Juan Mixtepec y el 20 de mayo John Y. Dickinson obtiene para la empresa el permiso para explotación del fundo El Tocuyo de 9 Ha, en Putla de Guerrero.<sup>179</sup>

Las exploraciones de la empresa en la región derivaron en nuevos descubrimientos: en 1939 Madero Olivares consiguió para la *Compañía Minera de Oaxaca* el permiso de explotar 167 Ha más, repartidas en San Juan Mixtepec y Santiago Juxtlahuaca. Al realizar estos trámites, en mayo de 1939, Enrique Madero Olivares se manifestó como apoderado general de la *Compañía Minera de Oaxaca*, con domicilio en 5 de mayo N° 27, en la Ciudad de México, con 2 líneas telefónicas y cable.<sup>180</sup> Es posible que desde esta oficina también controlara el negocio de embotellar refrescos marca Coca-Cola que se comentará en otra parte.

---

Concesión Cateo Santa Lucrecia	9 Ha	Barranca Yucumai, Loma Larga de Yucumai y Sierra del Aguila
Ampliación La Escondida	27 Ha	Cuadrilla de Tejocotes
El Diamante	20 Ha	sin localización
El Capulín		10 Ha
La Blanca	26 Ha	"

Fondos sin localización dentro de la autorización:

La Prieta	40 Ha
La Esmeralda	90 Ha
Piedra Encantada	45 Ha
El Granate	9 Ha

Cfr. SRE- 567.1/22861/J-1

<sup>179</sup> SRE- 567.1/22861/J-2

<sup>180</sup> SRE- 567.1/22861/J-2

En 1940 se denunciaron 90 Ha más en San Juan Mixtepec.<sup>181</sup> Habían pasado 5 años desde los inicios de la explotación del antimonio y hasta entonces el transporte del mineral se hizo con métodos similares a los del siglo XVI. Sobre ello hizo referencia el mismo Madero Olivares, encargado de hacer algunas transformaciones al respecto: "si las minas habían dejado de explotarse durante años fue porque, a más de estar ubicadas en una zona muy abrupta, la estación ferroviaria más cercana para el embarque del mineral distaba unos 300 kilómetros, y como no existía camino carretero era necesario transportarlo a lomo de burro, bestia que escaseaba en la región. Pese a esas dificultades inicié la explotación de los yacimientos de antimonio, y como ofrecí buena paga por el traslado del mineral, empezaron a llegar a la mina recuas de burros, y al poco tiempo eran más de 3000 los que trajinaban de Mixtepec a la vía férrea." [...] "Tiempo después, los arrieros de las recuas de burros, luego de sindicalizarse nos solicitaron un aumento por acarreo de mineral. Se lo concedimos. Un mes más tarde nos pidieron otro aumento, que también les concedimos; pero cuando treinta días después nos exigieron uno más, les manifestamos que lamentábamos no acceder a esa petición porque estimábamos que era más económico construir un camino y hacer el acarreo en camiones. A lo que respondieron: pues hagan el camino, porque nosotros no seguiremos acarreado. Ello dió lugar a que nos aplicásemos a abrir una brecha para camiones, entre Mixtepec y Tlaxiaco, siguiendo el rumbo que marcaban las veredas formadas por el tránsito de arrieros y bestias"<sup>182</sup>. Parece oportuno matizar algunos de los comentarios de Madero Olivares y contrastarlos con otras informaciones. Si la estación ferroviaria más cercana estuviese a 300 Km. de distancia, esto nos situaría en la ciudad de Puebla o en la de Oaxaca. Parece que en las *Memorias* de Madero Olivares se cometió un error numérico al imprimirlas o bien el se entusiasmó mucho al escribir, pues de acuerdo con Alejandro Méndez, la empresa transportó a lomo de bestia todo el mineral desde Mixtepec hasta la estación ferroviaria del Parián, que son menos de 300 km.<sup>183</sup> Probablemente el mineral se movió con una combinación de recuas y camiones. En cualquier caso, el problema fue un reto de respeto y otras investi-

---

<sup>181</sup> SRE-567.1/22861/J-2

<sup>182</sup> MADERO OLIVARES, *Memorias...*, p.45.

<sup>183</sup> MÉNDEZ AQUINO, *Historia de Tlaxiaco*, p.369. Bernstein hace notar el impacto de los ferrocarriles en una minería centenaria, cuyos minerales se movilizaban con recuas interminables: "Los ferrocarriles ayudaron a la minería desde que iniciaron. Abrieron sectores remotos; redujeron los cargos de fletes lo mismo en mineral que en proveeduría; hicieron posible la introducción de maquinaria grande y pesada en áreas remotas; roturaron tierras interiores de las cuales las grandes fundidoras pudieron refinar incluso minerales de baja ley", BERNSTEIN, p.33

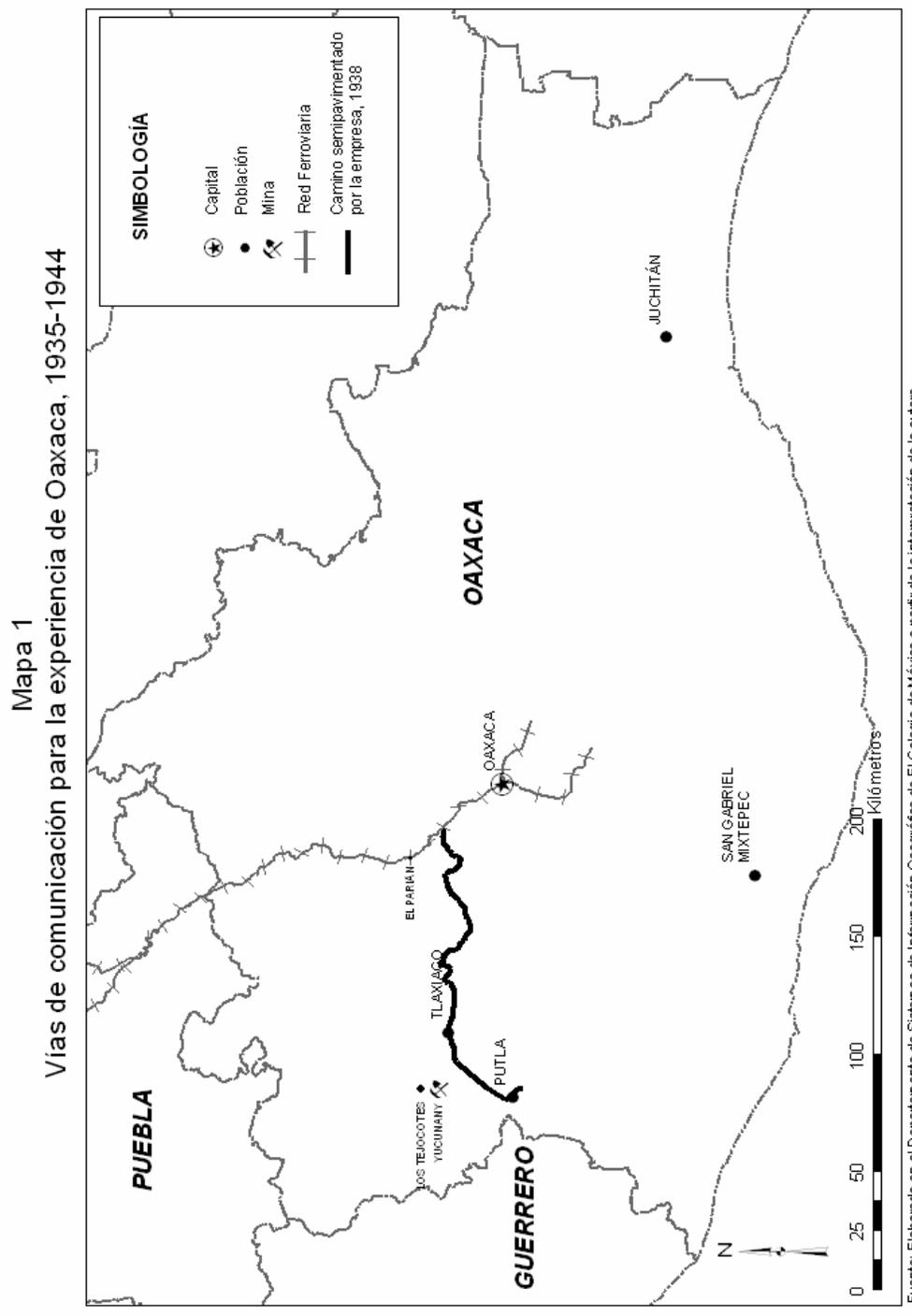
gaciones hacen notar que la arriería era una actividad practicada en el distrito mixteco de Tlaxiaco y en toda la región, como en la mayor parte del país. Hacia 1950 el arriero cobraba 25 centavos por kilo de mercancía por 2 días de camino en tiempo de secas y 50 centavos por 1 día de camino en tiempo de aguas.<sup>184</sup> No hay duda de que, en efecto, Madero Olivares tuvo que acudir a este servicio para sacar el mineral hasta el Parián. Esta tarifa hace pensar que tratándose de toneladas de mineral, el movimiento del mismo con el sistema de arriería era costoso y convino a la empresa la resolución de Madero Olivares sobre el camino. El mayor problema era que no podía sacarse el mineral con facilidad hasta Tlaxiaco. Marroquín y Méndez confirman la existencia de los caminos habilitados por la empresa: primero, de Tejocotes a Tlaxiaco, para camiones de carga y de Mixtepec a Tlaxiaco, todavía de herradura en 1950. Después, Méndez señala que la *Compañía Minera de Oaxaca* se hizo cargo de conservar la brecha para camiones de carga Tlaxiaco-Teposcolula-Nochixtlán-Parián.<sup>185</sup> En todo caso, conservar no es construir y se antoja más que haya sido el gobierno Oaxaca o el de la República quién costeó esta vía de comunicación, que benefició a la minera en primer lugar. Creo que al dejar así planteada esta pregunta, podría dar lugar a que estudiosos de la región mediten más adelante si otras personas, principalmente políticos, tenían interés personal en que el camino se hiciera. En páginas siguientes, en el apartado de *la empresa y el gobierno*, un futuro trabajo de investigación podría utilizar para este asunto del camino algunas preguntas que ahí se plantean.

---

<sup>184</sup> MARROQUIN, *La ciudad mercado...*, p. 121.

<sup>185</sup> MÉNDEZ AQUINO, *Historia de Tlaxiaco*, p.369.

Mapa 1: Vías de comunicación en la experiencia de Oaxaca (1935-1944).



En enero de 1942 la empresa incorporó 238.4 Ha de fundos mineros, a saber: La Antorcha (86.4 Ha), La Morena (98 Ha), La Reina (9 Ha), El Niño (9 Ha), El Refugio (9 Ha), La Trinidad (9 Ha), Santa Eduvigis (9 Ha) y El Chicho (9 Ha).<sup>186</sup> No se han encontrado más datos sobre el crecimiento del área de explotación entre 1943 y 1947, pero las ganancias de la empresa debieron ser significativas a los dueños, pues la infraestructura de la empresa se afianzó en la región. En 1947 se inició la construcción de una planta de beneficio en Lomas de Yucunani, Mixtepec, con capacidad de 45TM/24 horas<sup>187</sup>.

Guiza y White hacen ver que los costos del transporte, después de sustituidos los arrieros, eran “altos. Por ejemplo, en 1943, el flete de camión desde las minas hasta la estación ferrocarrilera más cercana, que es Parián, fue de 55 pesos por tonelada, y de ahí a Laredo, Texas, otros 20 pesos [...] [si a esto se añade que] los impuestos sobre la producción y exportación del mineral fueron, en promedio, cerca de 80 pesos por tonelada, la suma de estas cargas, o sea, aproximadamente 155 pesos por tonelada, equivalió casi a la tercera parte del valor del mineral puesto en Laredo”.<sup>188</sup> Esta información es importante, porque además de hacernos ver lo costoso que era mover unos kilómetros el mineral por tierra, nos da la pauta para calcular, a falta de fuentes, las utilidades de esa empresa, como se hará en su oportunidad. Los párrafos siguientes nos podrán hacer comprender porqué el transporte era un problema mayor. Para reflejar el tamaño del costo del transporte e integrarlo al costo de la venta, primero miraremos la naturaleza del yacimiento y luego retomaré el asunto del transporte.

Aunque ya se ha mencionado que la orografía de la región era difícil, conviene tratar de entender la naturaleza de los fundos denunciados, el tipo de exploraciones y explotaciones que se realizaron.

Se sabe que entre 1915 y 1916 se explotaron 1000 toneladas de mineral. Las minas cambiaron de dueños varias veces, y los débiles intentos de explotación fracasaron. Hasta que el general Fer-

---

<sup>186</sup> SRE- 567.1/22861/J-3

<sup>187</sup> SRE- 567.1/22861/J-3

<sup>188</sup> GUIZA & WHITE, *Los yacimientos de antimonio...*, p. 34.

nando León Novoa interesó a Enrique Madero Olivares y juntos formaron la primitiva *Compañía Minera del Sur*, que vencería al final el reto de mover el mineral. Esta primera minera denunció las minas Los Chivos, La Providencia, Los Reyes y La Escondida. Guiza y White dicen que las minas Yucunani y El Cacho fueron rentadas a otras personas. En 1937, con la *Texas Mining & Smelting Company* como principal socio accionista y con una nueva razón social, *Compañía Minera de Oaxaca*, se compraron estas dos minas de Yucunani y El Cacho y se reunieron todos los principales fundos del Grupo Yucunani.

Las minas Los Reyes, El Águila y Los Chivos fueron las principales productoras de antimonio en la experiencia que a nosotros interesa; después, desde 1943, Yucunani y El Cacho, junto con el remanente de Los Chivos, sostendrían la operación. Entonces, entonces los Madero ya no estarían involucrados.

Entre 1935 y 1941, la ley promedio del mineral era del 57%, muy fácil de beneficiar por métodos de separación manual o “pepenado”. *Compañía Minera de Oaxaca* realizó la explotación en mantos superficiales, mediante rebajes a cielo abierto. Los trabajos subterráneos eran cercanos a la superficie. Es decir, era mucho más sencillo extraer que transportar.

La mayor parte del mineral de antimonio se presentaba en cuerpos irregulares o de formas arredondadas, algunos de los cuales produjeron más de 500 TM/año de mineral. Este comportamiento geológico será determinante en lo que llamamos el final de la experiencia y, como se verá, ocurrió en dos de las experiencias que en este trabajo se estudian, Oaxaca y Autlán. Las formas arredondadas también se conocen como “bolsones” o “boleos”. Las especies minerales que explotaba *Compañía Minera de Oaxaca, S.A.* consistían en estibnita y algunos óxidos de antimonio<sup>189</sup>. Las masas alargadas e irregulares o boleos estaban contenidas bien en caliza maciza o dentro de cuerpos de arcilla compacta de color pardo rojizo.<sup>190</sup> Los que se encontraban en arcilla eran más difíciles de explotar, por lo que las primeras minas que trabajó la empresa fueron del primer tipo que, además, eran los de más alta ley. En resumen, desde el punto de vista geológico, en la mayoría de las minas se encontraba más de un tipo de cuerpo de mineral. En la minas de

---

<sup>189</sup> GUIZA & WHITE, *Los yacimientos de antimonio...*, p.10

<sup>190</sup> GUIZA & WHITE, *Los yacimientos de antimonio...*, p.12

Yucunani, El Cacho, Los Reyes, El Águila, La Paz y La Escondida predominaba el tipo “boleo”, mientras que en las minas La Providencia, Los Chivos y El Capulín, predominaban las vetas.

Hasta 1942, los yacimientos se explotaron enteramente a mano. Una vez extraído, el mineral se separaba a mano y se dividía en dos clases: los óxidos y los sulfuros. El mineral de sulfuro era relativamente puro y los óxidos eran mezcla de óxidos y sulfuros.

Los cuerpos minerales de alto contenido de antimonio se siguieron hasta abajo, hasta agotarlos en su totalidad. El primer trabajo subterráneo se emprendió entre 1939 y 1940 y en 1942 ya se habían colado socavones, cruceros y cañones con un desarrollo de 2000 metros, dentro del cerro y debajo de los cuerpos de mineral que se habían explotado anteriormente desde la superficie. Con excepción del laborío de la mina Yucunani, todo el trabajo subterráneo resultó infructuoso, no se descubrieron cuerpos nuevos de mineral y los conocidos no persistieron muy lejos debajo de la superficie. De acuerdo con Guiza y White tal resultado no era de sorprender, porque el desarrollo no fue guiado por un conocimiento claro de la forma en que se presentaba el mineral. En la mina Yucunani, por el contrario, se encontraron grandes cantidades de mineral, razón por la cual se abandonó la explotación en otras minas y todo el esfuerzo se puso ahí<sup>191</sup>. Muchos de los rebajes superficiales también fueron abandonados, conforme se iban agotando en la profundidad de los cuerpos conocidos o corrían el riesgo de que sus paredes se desmoronaran con las lluvias. En temporada de lluvias los mineros empleaban el 80% del tiempo en limpiar el material que se desprendía y cubría las nuevas fuentes.

En agosto de 1942 la empresa empezó a explotar el yacimiento de Yucunani por medio de un tajo a cielo abierto. Se habían comprado dos palas mecánicas de diesel, cada una de las cuales tenía capacidad de medio metro cúbico de material. Este es un interesante caso en el cuál la tecnología resulta, en apariencia, perjudicial a las finanzas: cuando se explotaba de manera manual la mina Yucunani, se obtenían 30 TM de rocas estériles o “tepetate” por 1 TM de material; cuando las palas hicieron su entrada, la relación se disparó a 187 TM de tepetate por TM, lo cual encareció todos los costos de beneficio. El uso de las palas se suspendió en junio de 1943. Se pensaba que

---

<sup>191</sup> GUIZA & WHITE, *Los yacimientos de antimonio...*, pp. 16 & ss.

el volumen obtenido compensaría la baja relación entre el antimonio y la roca estéril, pero no ocurrió así.

En julio de 1943 había actividad en unas 15 labores subterráneas de desarrollo; los yacimientos superficiales y de fácil extracción fueron agotándose para dar paso a los difíciles, arcillosos, que suponían difíciles problemas de ingeniería. Pero, así, la mina Yucunani, seguía siendo negocio. Los trabajos subterráneos tenían una relación de 25 a 50 TM de rocas estériles por TM de material de exportación. Y ocurría que, si la actividad crecía, la relación se tornaba menos favorable, de unas 100 TM de tepetate por 1 TM de mineral. Además, la ley disminuía conforme se avanzaba en profundidad. El resto de las minas iban agotándose poco a poco. Pero para Madero Olivares y sus socios, *Compañía Minera de Oaxaca, S.A*, como he dicho, seguía siendo negocio.

## V) *La región y la empresa minera.*

Putla era el tercer distrito mixteco con población indígena, seguido por Tlaxiaco y Juxtlahuaca en primer lugar. Enrique Madero Olivares dio testimonio de su presencia en la zona en aquél tiempo. [En Santa María Putla] "era bien conocido por mi actividad minera. [Después de un aterrizaje forzoso en un trigal del lugar] acudieron a saludarme y a ofrecerme su casa el presidente municipal y los principales comerciantes y vecinos. La habitación en la que dormí esa noche no tenía camas, sino hamacas, a las que había que subir sirviéndose de un banquillo. Cuando agradecí a mis aposentadores su gentileza, aproveché la ocasión para preguntarles a qué se debía que las hamacas estuviesen en alto y su respuesta fue: "Señor, aquí, como en todo Putla, abundan las pulgas, y todas brincan hasta un metro de altura; es por eso que acostumbramos a dormir a metro y medio del suelo". Quedó bien claro que lo que yo suponía un error era un acierto".<sup>192</sup>

Más allá de lo anecdótico, es de lamentar no contar con más fuentes para poder calibrar la relación de intercambio y beneficios entre la empresa y su entorno. Aguirre Beltrán menciona el "auge y desarrollo económico de la región que provocó la explotación de las minas de antimonio de Mixtepec y Tejocotes durante los años de la última guerra (mundial). Un número apreciable de indígenas tuvo trabajo en esas minas o participó, directa o indirectamente en la bonanza en que se tradujo la derrama considerable de salarios por varios años."<sup>193</sup> Tlaxiaco, que era el centro de intercambio comercial entre los mixtecos indígenas y no indígenas, vio expandirse su mercado de manera "colosal"<sup>194</sup>, pues la empresa cerró la década de los 1930's con 1500 trabajadores y una nómina semanal de 100,000 pesos.<sup>195</sup> Los salarios eran con mucho los más altos de la región, pues mientras un peón de campo ganaba 3 pesos diarios, un minero obtenía entre 25 y 60 pesos a la semana.<sup>196</sup> No se sabe de qué manera la empresa haya invertido en promover el nivel de vida de sus trabajadores, como ocurriría con *Compañía Minera Autlán*; se tiene información de que antes

---

<sup>192</sup> MADERO OLIVARES, ..., p.48.

<sup>193</sup> AGUIRRE, "El problema humano...", pp.18-19.

<sup>194</sup> MARROQUÍN, *La ciudad mercado*, p.116.

<sup>195</sup> MARROQUÍN, *La ciudad mercado*, p.116.

<sup>196</sup> MARROQUÍN, *La ciudad mercado*, p. 133.

de la construcción del camino y la introducción de los camiones, la empresa había edificado en Tejocotes "una buena casa habitación [para uso de ingenieros, geólogo y visitantes] y una iglesia"<sup>197</sup>. En una zona de mayordomías ancestrales, es posible que este donativo fuese muy reconocido por los lugareños y por ello Madero Olivares lo apunte en sus memorias.

La mina que sobrevivió, la mina Yucunani, requirió de difíciles trabajos subterráneos que no permitían explotaciones a grande escala. En este capítulo II se ha comentado cómo fue que, a pesar de que se invirtió en palas mecánicas cuyo sólo traslado a la sierra fue de suyo costoso y difícil, fue necesario regresar a trabajos manuales, pues la relación entre la tonelada de mineral y las toneladas de roca escoria aumentaba si se mecanizaba el proceso.

No se tiene información sobre la nómina en esa etapa, pero no es ridículo suponer que las contrataciones decayeron de forma progresiva. A esto habrá que añadir que la empresa dejó de contratar arrieros para transportar el antimonio cuando contó con la carretera, como se vio. Es decir, el agotamiento de las minas regresó a los lugareños a una situación de mayor pobreza material que, si no era la anterior a la llegada de la empresa, no volvería a ser la que se tuvo entre 1935 y 1943.

---

<sup>197</sup>MADERO OLIVARES, *Memorias...*, p.45.

## ***VI) La empresa y el gobierno.***

Es interesante señalar que cuando *Compañía Minera de Oaxaca, S.A.* recibía nuevas concesiones, el furor estatizante del presidente Lázaro Cárdenas se hallaba en pleno vigor. En 1935 se incorporaron a las reservas nacionales numerosas minas. Entre abril y septiembre de 1938 se sumaron a las reservas nacionales los fosfatos, sales de potasio, fluorita, tungsteno, molibdeno, manganeso, cromo, níquel, platino, aluminio, magnesio y el *antimonio*.<sup>198</sup> Entre 1935 y 1940 se declararon 45 zonas de reserva de las cuáles, 15 fueron revocadas y 30 se expropiaron a la fuerza. ¿Se vio perjudicada la *Compañía Minera de Oaxaca*? Cabe pensar que los Madero tenían ligas útiles con la familia revolucionaria que evitaron las acostumbradas expropiaciones de la época. En 1939 Raúl Madero González, sobrino de Ernesto Madero Farías y primo de Enrique Madero Olivares, se reincorporó al Ejército Mexicano, con el grado de General de Brigada. Unos años después, en 1944, obtuvo el grado de General de División<sup>199</sup>. Pero al tiempo en que se incorporaba en los mandos del ejército, Raúl Madero González se desempeñaba en el gabinete del presidente Lázaro Cárdenas dentro de la Secretaría de Hacienda. Es posible que de esta manera la empresa no sufriera los embates del cardenismo, que durante este régimen explotó más de 1100 Ha en la sierra oaxaqueña. Otra explicación sería que la empresa *convenía* a las Mixtecas y Cárdenas no la tocó por ello. El impacto económico de la empresa en la Mixteca Alta debió ser conocido por Cárdenas personalmente, pues en 1937 visitó Tlaxiaco, en donde estuvo del 28 al 30 de marzo. Además de escuchar las quejas de los menos favorecidos y de la sociedad tlaxiaqueña en general, el presidente la pasó muy bien, pues el 29 de marzo bailó hasta las 2 de la mañana con un grupo de “guapas y entusiastas muchachas” en una casa de la ciudad. La visita de Cárdenas dotó a Tlaxiaco de una escuela secundaria. Algunos años después Cárdenas regresaría a la Mixteca con la Comisión del Río Balsas.

---

<sup>198</sup> cfr Marvin David BERNSTEIN, *The History and Economic Organization of the Mexican Mining Industry (1890-1940)*, Tesis Ph D, University of Texas at Austin, 1951, p. 154

<sup>199</sup> CAMP, *Mexican Political Biographies*,... p. 422.

A nivel regional, no puede desestimarse la presencia de Fernando León Novoa, general revolucionario que, como se ha visto, era respetado y tenía buenas relaciones con el gobierno estatal y cierto control de las autoridades municipales. La excepcional situación de la *Compañía Minera de Oaxaca* durante del régimen de Lázaro Cárdenas, hizo que no experimentara grandes variaciones cuando cambió el mando presidencial. Apenas retirado el presidente del poder, el 10 de febrero de 1940 se sacaron de las reservas nacionales a muchos minerales, entre ellos al antimonio. Cabe decir que en los años siguientes Raúl Madero continuaría en contacto con el medio de la minería, procurando a su modo su desarrollo.<sup>200</sup>

La experiencia minera en Mixtepec, Oaxaca, lanza varias preguntas que invitan a un trabajo mayor, en tamaño y en profundidad; no será dentro de esta investigación y lamento muy de veras que no sea posible realizarlo por el momento, pero no dejo de poner a la consideración de quién se interese algunas cuestiones que surgen inevitables y que ofrezco aquí. Por ejemplo, las relaciones laborales en la región. Un poderoso cacique, Fernando León Novoa, general revolucionario, que no aparece en las escrituras de la empresa pero que sabemos era *socio* por otras informaciones: las memorias de Madero Olivares y el reporte de los geólogos Guiza y White, que trataron con él y que les mostró la región... ¿cuál era su función? Es muy posible que en la contratación de 1500 campesinos, de mayoría indígena, cuya nómina semanal alcanzó en la segunda mitad de la década de los 1930's más de 100,000 pesos, Fernando León Novoa tuviese algo que decirnos. Un peón ganaba 3 pesos diarios como máximo; un minero de *Compañía Minera de Oaxaca, S.A.* percibía entre los 25 y los 60 pesos semanales, en función del tipo de trabajo que realizaba. A diferencia de otras experiencias mineras, a Mixtepec no se mudaron mineros de otros estados de la república: toda la mano de obra era local. Como bien dice Marvin Bernstein, durante la década de los 1930's, bajo el presidente Cárdenas, los últimos vestigios de obreros dóciles desaparecieron y los empleadores tuvieron que tratar con líderes laborales agresivos.<sup>201</sup> En caso de que una situación así existiese, ¿no sería León Novoa la persona ideal para tratar con cualquier líder, por pendenciero que fuese?

---

<sup>200</sup> Germán GARCIA LOZANO y Raúl MADERO publicaron el artículo: Impulso a la Minería; laboratorios y pequeñas plantas de beneficio, en "Boletín de Minas y Petróleo", XIII:3 Agosto-diciembre de 1941, p.11-16.

<sup>201</sup> BERNSTEIN, *The Mexican Mining Industry...*, p.91.

Se ha ofrecido una explicación técnica de porqué dejaron de utilizarse las palas mecánicas para la explotación del antimonio: una variación en la ley muy inconveniente para la empresa. De esto dieron razón los geólogos visitantes tan citados aquí, pero ¿sería esa la única causa por la que la tecnología extractiva se hizo a un lado para regresar a rascar a mano las vetas? Finalmente, esta explicación se les dio a los geólogos, pero ellos no tomaron muestras de ese proceso ni tenemos forma de saber más al respecto. Queda abierta una pregunta, entonces: ¿convendría emplear a esas 1500 almas antes que optimizar el proceso? ¿negociaría el gobierno de Cárdenas con la empresa el no revocar la concesión mientras se diera trabajo a tantas personas? Y, no podemos olvidar el asunto de los arrieros, que ya se ha mencionado y que como se explicó este sector también tuvo ingresos importantes.

A nivel federal, se abren más preguntas. Época la de Lázaro Cárdenas de embates contra las empresas mineras, en especial las de propiedad norteamericana, que terminó siendo un tiempo de golpes a la minería en sí misma. ¿Qué pasaba en Oaxaca, en este lugar recóndito de sus montañas? Una empresa de propiedad norteamericana en su mayoría, en dónde los socios parecen tener un arreglo privado con sus contrapartes mexicanas, Madero Olivares y León Novoa, pues éstos no aparecen en el acta constitutiva. Un mineral, el antimonio, que está en las reservas nacionales, pero que la *Texas Mining...* puede explotar sin problemas y enviar a Webb, en Texas. 1500 empleados que trabajaron y cobraron bien por ello, que se congratularon por que la empresa edificó una iglesia, cuando lo común era que los patrones tuviesen que lidiar con sindicatos combativos y los creyentes con las “misiones culturales” de la educación atea y socialista que penetraba en las comunidades agrarias del país. ¿Por qué este sitio *silencioso* y apartado fue diferente? Baste tomar el recuento de Marvin Bernstein para ver cómo los sindicatos dieron al traste, apoyados por el gobierno, con importantes empresas mineras, empresas que fueron convertidas en cooperativas llenas de ineficiencia y corrupción: si bien primero los pequeños mineros fueron blanco de los sindicatos, siguieron los grandes y así las notables minas *Guadalupe de los Reyes* y *El Tajo* en Sinaloa y *La Naica* y *Cusi-Mexicana* en Chihuahua cayeron en las manos de las cooperativas. Para 1940, minas agotadas, pero importantes, como *Dos Carlos* y *San Rafael* en Pachuca, *La Noria* y *El Bote* en Zacatecas, *Lane-Rincón* en el Estado de México, y *Amparo* en Jalisco fueron transformadas en cooperativas.<sup>202</sup> Algunas siguen siéndolo hasta hoy, a pesar de su probada in-

---

<sup>202</sup> BERNSTEIN, *The Mexican Mining Industry...*, p. 203 & ss.

competencia. ¿Por qué no ocurría nada de esto en las inaccesibles minas de Yucunani? ¿Tendría el propio Lázaro Cárdenas algún interés económico personal, además de su amor por esa tierra que le era tan querida y que visitó en 1937? ¿Pidió el general Cárdenas algún beneficio a la empresa a cambio de tan desusada protección? ¿Cómo saberlo y por qué descartarlo?

La experiencia en Mixtepec, la historia de la *Compañía Minera de Oaxaca, S.A.*, merece, sin duda, una investigación más profunda. Esta región, sus vecinos, los poderosos y la gente común, nos han hablado tímidamente a través de esta empresa que se antoja tan callada como excepcional en su tiempo. Es verdad, invita a buscar más. Para este trabajo, *Compañía Minera de Oaxaca, S.A.* es sólo un detonador de otra empresa minera de gran envergadura, la que se ha visto como corazón de este trabajo. Quizá pronto sea posible dar con las respuestas a éstas y otras preguntas que puedan surgir en torno a las minas de antimonio en Oaxaca. Espero que ocurra.

## VII) *Fin de la experiencia.*

1947 es un año clave en la historia de la empresa y de Madero Olivares. Parece ser que la decisión de construir una planta de beneficio obedece a un descubrimiento dentro los mismos fundos que ya se explotaban y del que Madero Olivares escribiría años después: "La explotación minera brinda sorpresas. Un día descubrimos una veta o bolsón; este nombre se le da al mineral que se presenta reunido y abundante, en forma redondeada, semejante a una gran bolsa. Tales bolsones nunca se encuentran juntos ni muy próximos. Los separan distancias que van de muchos metros a muchos kilómetros. El afortunado descubrimiento de ese bolsón en los criaderos de Mixtepec entusiasmó de tal manera a mi socio, que me pidió que le vendiera la totalidad de las acciones. Una y otra vez insistió en ello, hasta que por fin se las vendí a un precio muy alto. No había transcurrido mucho tiempo de efectuada esta operación, cuando me enteré que la mina había sido cerrada porque ya no existían en ella bolsones de metal. El último lo habíamos descubierto nosotros. ¡Gajes del oficio!"<sup>203</sup> Esta información parece corroborarse con otros datos de la empresa: en primer lugar la modificación del acta constitutiva el 8 de septiembre de 1948 y la aparición del nuevo apoderado jurídico de la empresa, señor Ramón Arbide.<sup>204</sup> Además, las exploraciones arrojaron resultados negativos, tal y como lo señalara Madero Olivares: no hubo más denuncias de fundos. Como dato adicional, se tiene evidencia de que la empresa se reformó de acuerdo con la mexicanización de la minería de 1961. En 1962 se registró una nueva reforma del acta constitutiva. La empresa *Compañía Minera de Oaxaca* se manifestó como propiedad de la *Compañía Minera y Refinadora Mexicana*, con el 51% de las acciones y de la *National Lead Company*, con el 49% de las acciones.<sup>205</sup> Se dieron recomendaciones sobre cómo explotar las minas en las nuevas condiciones y beneficiar minerales de baja ley, pero poco seguiría: todo parece indicar que, en efecto, el yacimiento de antimonio original se agotó y que durante un tiempo la compañía se dedicó a otros rubros, incluido el inmobiliario. Posiblemente cambió de nombre.

---

<sup>203</sup> MADERO OLIVARES, *Memorias...*, p.47.

<sup>204</sup> SRE- 567.1/22861/J-3

<sup>205</sup> SRE- 567.1/22861/J-3

Los doce años de historia de la familia Madero en la empresa minera que surgía en Oaxaca fueron el detonador de la actividad minera y de parte de la recuperación económica. El tamaño de la familia Madero Bracho había aumentado a cinco hijos, pues Antonio nació en 1937. Beatriz Bracho, que había llevado con serenidad la escasez de los primeros tiempos, solía decir a sus hijos que la cuna y los apellidos tenían una importancia muy pobre frente a las posibilidades del esfuerzo personal.<sup>206</sup> En este mismo tono, sobre el despegue económico, Enrique Madero Bracho reflexionaría después de seis décadas: "desde 1935 mi padre tuvo mucho éxito en sus negocios. La vida empezó a cambiarnos, desde la penuria que siguió a la etapa post-revolucionaria a una nueva etapa de cierta prosperidad económica."<sup>207</sup>

Ha sido posible calcular de forma aproximada los montos de las ventas de la *Compañía Minera de Oaxaca* desde su fundación hasta el momento en que Enrique Madero Olivares vendió su participación en ella; lo que es seguro es que fueron lo suficientemente generosos como para que Madero Olivares arrancara otros negocios: la embotelladora de bebidas *Coca-Cola* y un nuevo negocio minero que involucraría no sólo a su padre, Ernesto, sino a su hijo mayor Enrique.

Aunque hay un traslape en el tiempo, las inversiones personales que derivaron de la experiencia minera en Oaxaca, se considerarán aquí como parte del cierre de ésta. La venta del control de la minera permitió a Madero Olivares capitalizarse y arrancar un nuevo negocio de un área radicalmente distinta: se trató de la concesión para producir y embotellar refrescos Coca-Cola en el otro extremo de México, en el Pacífico sinaloense. Este negocio nació en 1937, poco después de que Madero Olivares recibiera el pago de la parte vendida de la minera oaxaqueña a fines de 1936. En su patrimonio familiar también hubo cambios: la familia Madero Bracho dejó su casa en la colonia Condesa para comprar una mayor en tamaño y comodidades en el Paseo de la Reforma N° 404, en las Lomas de Chapultepec de la ciudad de México. Sobre los negocios de bebidas embotelladas en que invirtió Madero Olivares se abundará ahora.

---

<sup>206</sup> De la entrevista con la señorita Leonor Cuén Madero del 31 de enero de 1996, en la ciudad de México.

<sup>207</sup> EMB-Entrevista 26/X/95.

### ***VIII) Coca-Cola: un producto poco conocido.***

Cuando Madero Olivares vendió al señor Cookson el 60% de la mina de antimonio en Oaxaca, el producto de esta venta le permitió arrancar una nueva empresa que sería pionera en México: una embotelladora de refrescos Coca-Cola. El negocio era tan raro en México, que el mismo Madero Olivares refiere la naturaleza de estos comienzos: "en la época en que ocurrió lo que voy a referir, era muy poco lo que en México se hacía y mucho lo que había qué hacer. En una ocasión, y casualmente, conocí a un representante de la Compañía Coca-Cola enviado expresamente a México para ver qué persona o qué empresa se interesaba en embotellar ese producto. Muy bajo era entonces el consumo de refrescos, no sólo en la capital sino en todo el país. Sanborn's<sup>208</sup> -con tener una selecta y muy abundante clientela-, nada más compraba una caja de Coca-Cola cada semana. Así pues, escaseaban los aspirantes a concesionarios de tal producto. Yo, que quería serlo, pero carecía del dinero suficiente para ello, me asocié con el ingeniero José A. García y con el licenciado Francisco Morales Jr. Tuvimos la concesión...".<sup>209</sup> En efecto, el 23 de abril de 1937 se constituyó la *Compañía Embotelladora del Pacífico*, con un capital social de 30,000, ante el notario N°19 de la Ciudad de México, Francisco de Paula Morales Jr.<sup>210</sup> Se ha dicho ya que el notario Morales era socio de la empresa.

Se ha mencionado que la venta y publicidad de refrescos Coca-Cola era extraña en esa época. Sin embargo, no lo era tanto la venta de refrescos embotellados o "sodas". Vale la pena describir un poco la situación de la industria refresquera cuando Madero Olivares incursionó en el ramo. El pionero de este ramo en México fue el emigrante español Arturo Mundet. Un estudio realizado por Jaime Aboites describe la trayectoria de esta empresa y de las franquiciadoras que la siguieron a lo largo del siglo XX. De acuerdo con Aboites, *Casa Mundet* se fundó en 1902 como una empresa proveedora de máquinas y equipo para la industria embotelladora del país, que incluía vinos, licores y cervezas, además de refrescos. La empresa vendía con éxito máquinas lle-

---

<sup>208</sup> Se refiere a un restaurante que se encontraba -y sigue ahí- en la calle de Madero, de la Ciudad de México. Con el tiempo ha derivado en una cadena nacional de restaurantes y tienda de regalos.

<sup>209</sup> MADERO OLIVARES, *Memorias...*, p.55.

<sup>210</sup> SRE 567.1/40656/. J-1, ficha 1

nadoras de pedal de una sola válvula, máquinas lavadoras, tapones de corcho, esencias, jarabes y demás enseres para el ramo. En la década de los 1910's introduce en el mercado mexicano la corcholata, recién inventada en los Estados Unidos.<sup>211</sup> La corcholata potenció el desarrollo en México de las líneas de embotellado de alta velocidad, de tal suerte que *Casa Mundet* se transformó en elaboradora y embotelladora de refrescos pasteurizados y lanzó el "Sidral Mundet", hacia 1918. El carácter pionero de la empresa, la hizo contratar la primera franquicia de Coca-Cola en México, en 1926. Este contrato sólo duró 5 meses, por razones que no se conocen. Aunque, *Casa Mundet* no perdió posición en el mercado al dejar de producir Coca-Colas, esta empresa norteamericana buscó nuevos franquiciatarios y hacia 1935 eran 8 las empresas que fabricaban Coca-Colas. Cabe señalar que ese año eran 848 las plantas embotelladoras de refrescos de diferentes marcas en México, bebidas con sabores y personalidades muy regionales, salvo Sidral Mundet. Sólo el 0.9% de las embotelladoras producían Coca-Colas. La incursión de Madero Olivares en el ramo respondió a la expansión de la franquicia de Coca-Cola en México. Antes de que esto ocurriera, la mayor parte de los embotelladores de refrescos utilizaban máquinas de pedal, operadas por un trabajador y capaces de producir cinco mil botellas de refrescos en una jornada de ocho horas. *Casa Mundet* había abandonado hacia 1935 la producción de refrescos con máquinas de pedal, mismas que sustituyó con tres líneas de embotellado de alta velocidad importadas de los Estados Unidos. Con esto, la producción de Mundet pasó de 90,000 botellas diarias a 172,800. La empresa dobló su producción con el mismo número de trabajadores, pero con un sustancial aumento en la inversión.

Señala el investigador mexicano Jaime Aboites que la evolución tecnológica de la *Casa Mundet* en la década de los 1930's fue "paradigmática" porque fue el modelo que adoptaron en el mediano y el largo plazo las empresas antiguas, como *Casa Mundet* para modernizarse y el que seguirían las nuevas que penetrarían en el mercado a partir de 1935. Las pequeñas empresas que continuaron con máquinas de pedal fueron desplazadas.<sup>212</sup> Si en 1935 el número de establecimientos franquiciatarios de Coca-Cola era inferior al 1%, hacia 1945 había aumentado al 3.8%, es decir 28 plantas de un total de 728 fabricaban Coca-Colas. A este período de expansión pertenece la

---

<sup>211</sup> cfr. Jaime ABOITES, *Trayectorias tecnológicas en la manufactura. La industria embotelladora de refrescos en México*. Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Xochimilco, México, 1992., pp. 49 & ss.

<sup>212</sup> Jaime ABOITES, *Trayectorias tecnológicas...*, p.51.

empresa refresquera que Enrique Madero Olivares arrancó en 1937 en el Pacífico Norte de México.

La empresa inició actividades con una pequeña embotelladora instalada en Mazatlán, Sinaloa. Si la *Coca-Cola Company* asignó a Madero la concesión del Pacífico Norte fue porque otras personas ya tenían asignadas las de otras partes del país, incluida la ciudad de México. Tocó a Madero Olivares y sus socios introducir un producto desconocido en Sinaloa. La empresa empezó a producir refrescos y pronto aseguraron toda la producción surtiendo a los barcos de la naviera *Grace Line* que tocaban el puerto. Los lugareños llamaban "santas" a estas embarcaciones. El primero de octubre de 1937, cinco meses después de inaugurada la planta, los socios decidieron aumentar el capital de la empresa de 30,000 a 50,000 pesos. El 17 de enero de 1938 volvieron a aumentar el capital de la empresa a 65,000 pesos.<sup>213</sup> Estos aumentos de capital seguramente obedecieron a futuras expansiones de la empresa, que supondrían créditos bancarios o privados.

El apoderado general de la empresa era Guillermo Madero Olivares, hermano de Enrique y el sexto de los nueve hijos de Ernesto Madero Farías. Guillermo vivía en el puerto de Mazatlán en la calle de Campana 110. El 30 de diciembre de 1937, Guillermo Madero asistió a la cena de despedida del señor John Parmenton, gerente de la línea marítima *Grace Line*.<sup>214</sup> La nota social publicada en un periódico de Mazatlán viene a reforzar la afirmación de Madero Olivares sobre que los barcos de la *Grace Line* dejaron de tocar Mazatlán y que fue necesario buscar más clientes. El refresco se abrió paso en el mercado y la compañía vendía más refrescos: "no tardamos en cambiarnos a un local más amplio. Enviábamos a nuestros vendedores de Coca-Cola ofrecer de casa en casa, pues nuestro único camión repartidor sólo trabajaba medio día [...] empezamos a enviar cajas y más cajas de Coca-Cola, por ferrocarril, a la ciudad de Culiacán. Los comerciantes acudían a recibirlas para luego distribuirlas. Fue tal nuestro éxito en esa plaza que instalamos en ella una embotelladora."<sup>215</sup>

La captura del mercado de Culiacán, además del de Mazatlán, hizo crecer a la empresa. El 24 de septiembre de 1940, previas reformas del acta constitutiva de la empresa, ésta realizó un aumento

---

<sup>213</sup> SRE-567.1/40656/. J-1 ficha 1

<sup>214</sup> "El demócrata sinaloense", 30 de diciembre de 1937, p. 4.

<sup>215</sup> MADERO OLIVARES, *Memorias...*, pp.55 & 56.

de capital a la empresa a 600,000 pesos. El capital anterior (1938) era de 65,000. Unos meses más tarde, el 28 de enero de 1941, se incluyó en el acta constitutiva de la empresa una cláusula de exclusión de extranjeros.<sup>216</sup> El aumento del capital de la empresa en un 1000% y cerrar la puerta a cualquier inversionista extranjero puede tener la siguiente explicación: el negocio se había puesto interesante y era necesario modernizar la producción, de acuerdo a los patrones de *Coca-Cola Company*. De acuerdo con Aboites, esta empresa exige a sus franquiciatarios ciertas normas de calidad, unidas a los avances que la *Coca-Cola Company* desarrollaba en los Estados Unidos. En la década de los 1940's se introdujeron diversos avances en las líneas de embotellado de alta velocidad de las empresas refresqueras. Las nacionales desarrollaron una tecnología propia para seguir el ritmo de la modernización hasta 1946, pues la Segunda Guerra Mundial hizo poco accesibles los avances en materia de embotellado a los productores nacionales. Terminado el conflicto, las refresqueras nacionales volvieron a mirar a los Estados Unidos en busca de tecnologías para el ramo. Pero las franquiciadoras recibían el apoyo financiero de la *Coca-Cola Company*, dirigido a que el proceso se pareciera lo más posible al de los Estados Unidos. El apoyo financiero pudo hacer que los socios se sintieran amenazados por sus deudas, o quizá por los concesionarios de otras regiones del país que mirarían crecer al nuevo negocio franquiciador. Hechas las previsiones legales, en febrero de 1941, la empresa se lanzó a la compra de un nuevo terreno de 1315 metros cuadrados en Mazatlán, en el cuál se instalaría el "local más amplio" al que hizo mención Madero Olivares.<sup>217</sup> Habían pasado cuatro años desde la fundación de la empresa.

La primera planta embotelladora de Coca-Cola de Culiacán se levantó en la zona norte de la ciudad, habitada por los "gomereros" o cultivadores de drogas. La empresa eligió esa zona porque el terreno era muy económico: mientras que en la zona sur el metro cuadrado costaba 500 pesos, en la norte sólo valía tres pesos. Esta área no tenía agua potable, a pesar de estar sólo 400 metros de la toma principal de la ciudad. La empresa acercó a la zona norte el agua en ductos de cuatro pulgadas de diámetro y con ello los "gomereros" se retiraron poco a poco del área y se formó la llamada colonia Chapultepec de Culiacán, una de las áreas residenciales más connotadas de esa ciudad en los años 1980's. Madero Olivares contrató a su "excelente amigo" Alfonso Gómez Palacio a dirigir la compañía de Culiacán.

---

<sup>216</sup> SRE 567.1/40656/. J-1, ficha 4.

<sup>217</sup> Predio de 19.20 X 68.5 m en la manzana 9, cuartel II, en Mazatlán.

Una escritura de 1946 indica como estaba configurada la propiedad de la empresa: Enrique Madero Olivares controlaba la empresa con el 42% de las acciones. Le seguía el señor Alejandro Young con el 13%, el notario Francisco Morales con el 11% y el ingeniero José A. García con el 10%. El resto de los accionistas forman parte del grupo familiar o de amigos. Por ejemplo, Eustaquio Cortina, amigo de Madero Olivares, que tenía el 7.5% de las acciones. También hay participaciones casi simbólicas, como la de otra cuñada y prima de Enrique Madero Olivares, Graciela Madero de Madero, esposa de Joaquín Madero Olivares, con el 1.25% de las acciones, Horacio Madero y Aurora Madero de Pini, también primos de Enrique Madero Olivares y con participaciones del 1% y del 2% respectivamente, o la del señor Salvador Treviño, también amigo.<sup>218</sup> Esta persona no es el ingeniero Salvador Treviño que tendrá importantes funciones en los negocios mineros que se explicarán más adelante. Los socios en total suman 13 y no se entiende la presencia de tal cantidad de socios a menos que la ley exigiese por lo menos a 10 en este tipo de sociedades; en realidad, resulta muy poco operativo dar voz a personas que en la práctica no tenían posibilidades de decisión. Llama la atención que el apoderado de la empresa, Guillermo Madero, que residía en Mazatlán, no tuviese acciones ni estuviese representado por alguno de sus hijos o hijas.

La planta de Culiacán fue edificada posiblemente hacia 1943. La dirección del señor Gómez Palacio en esta plaza fue acertada y las ventas dieron sus frutos: fue necesario edificar una nueva planta, para lo que se adquirió un nuevo terreno cerca del aeropuerto. A 80 km de Culiacán, en Navolato, se abrió una bodega de distribución que fue muy exitosa. El crecimiento de la empresa

---

<sup>218</sup> Los socios de las acciones A del acta constitutiva, de la escritura 23605 del notario 19 del 5 de agosto de 1946 son:

Enrique Madero Olivares	1672 acciones
Francisco Morales	434 acciones
José A. García	412 acciones
Enrique Trigueros	300
Eustaquio Cortina	300
Alejandro Young	520
Horacio Madero	52
Graciela M. de Madero	50
Aurora Madero de Pini	94
Salvador Treviño	66
Raúl Pérez	50
José Bracho	44
<i>Total</i>	4000 acciones

cfr. SRE-567.1/40656/. J-1, ficha 6.

la movió a rehacer el acta constitutiva en marzo de 1951. En primer lugar, se redujo el capital social de 600,000 pesos (año de 1941) a 460,000 pesos. Esta reducción indica que la empresa no tenía necesidad de créditos y que deseaba pagar menos impuestos. El 6 de noviembre de 1952 la empresa adquiere otro terreno en Mazatlán, de 730 metros cuadrados<sup>219</sup>. Como la expansión continuara, es posible que la empresa requiriese otros créditos, pues el 19 de mayo de 1954 se autorizó a la empresa a un aumento de capital a 800,000 pesos. El capital anterior (1951) era de 460,000. Los aumentos y disminuciones del capital de *Compañía Embotelladora del Pacífico*, en breves lapsos de tiempo, se presentan como un claro ejemplo de movilidad del capital social en función del aumento de los pasivos que permitirían el incremento de activos de la empresa. Posiblemente en 1954, con el nuevo aumento de capital, se edificó la planta embotelladora de Los Mochis. Por decisión de Madero Olivares, se compró el terreno en la llamada "zona roja" al norte de la ciudad, sobre la carretera a Navojoa, a precio muy económico, como ocurriese en Culiacán. Esta planta inició en el lugar una zona industrial de la ciudad, con la desaparición de la "zona roja". El 12 de mayo de 1956 la empresa adquirió otro terreno de 10,000 metros cuadrados en la Colonia Azteca de Mazatlán<sup>220</sup>, presumiblemente para expansión de la planta. En esta época se incorporó Fernando Madero Bracho al negocio, con unos 27 años de edad y siendo aún soltero. Este hijo de Enrique Madero Olivares asumió la dirección general de la empresa.

El 16 de agosto de 1962 la empresa realizó un aumento de capital a 1,260,000 pesos. El aumento queda asentado ante el notario público N° 59, Raúl Palomir. Se reestructuró la propiedad de acuerdo con la ley a 5 socios y ocurrió un cambio importante: los titulares fueron las esposas de los mayoristas, a saber Beatriz Bracho de Madero, esposa de Enrique Madero Olivares, con el 49.5% de las acciones; María Luisa García, esposa de José A. García, con el 22.5%; Celia Díaz de Morales esposa del notario Francisco Morales, con el 18.525%; son accionistas minoritarios Fernando Madero Bracho, hijo de Enrique Madero Olivares, con el 5.5% y la señora María Laura Castelum de Gómez Palacio, esposa del director regional de la empresa en Culiacán, con el 3.975% de las acciones.<sup>221</sup> Son muchas las razones por las que el empresario puede hacer al cónyuge titular de la propiedad de un negocio: disminuir el pago de impuestos, protección del patrimonio familiar, desligar un negocio de otro, etc. Se ignora cuál fue la razón por la que Madero

---

<sup>219</sup> SRE-567.1/40656/. J-1, ficha 7

<sup>220</sup> SRE-567.1/40656/. J-1, ficha 7

<sup>221</sup> SRE-567.1/40656/. J-1 & J-2, ficha 7.

Olivares y sus socios optaron por esta forma de propiedad, en la que las titulares eran las esposas de los accionistas.

La empresa continuó con su crecimiento y después de esta reestructuración se abrió la planta de Ciudad Obregón. En 1980, Francisco Morales y José A. García vendieron su parte, presumiblemente a Madero Olivares. En frase del mismo Madero Olivares siempre "fuimos muy buenos socios."<sup>222</sup> La única información que he tenido de la gestión de este hombre me la ha proporcionado su empleador, Madero Olivares, a través de las memorias. Por el crecimiento que se ha observado en la empresa, todo parece dar la razón a Madero Olivares. Alfonso Gómez Palacio, director de la planta de Culiacán -la más importante del grupo-, fue sucedido por Alfonso Gómez Palacio, hijo. Madero Olivares destacó la labor de padre e hijo en sus puestos como "excelente" o "magnífica"<sup>223</sup> en sus memorias. Siendo Gómez Palacio funcionario de la empresa, se abrió la planta número 6, en La Paz en Baja California, a mediados de 1983. La empresa vendía entonces 15 millones de cajas al año y poseía 400 camiones repartidores en el Pacífico norte de México. Por razones que no encontré, en 1984 Enrique Madero Olivares vendió su parte a diversas personas, cuyos nombres no son del conocimiento de esta investigación.

Me parece adecuado ofrecer ahora una exposición conclusiva para esta historia de la empresa refresquera de la familia Madero, ya que a sabiendas la he terminado de manera un poco abrupta, al menos en lo que se refiere a otros aspectos que se han estudiado a lo largo de los cuatro capítulos de este proyecto; he decidido no profundizar más, para no expandir el tronco de la tesis con otra rama que en sí misma podría ser un árbol nuevo. En este segundo capítulo establecí un modelo de análisis para la experiencia minera de Oaxaca que se reutilizará en el tercero y en el cuarto. Por ello ofrezco algunas preguntas y temas de interés que podrían explorarse en otros trabajos de historia empresarial del ramo de las gaseosas, bien desde el punto de vista regional, bien en lo que concierne a la industria de las bebidas embotelladas. Todo ello, dentro de la preocupación por la empresa familiar como una forma de asociación de confianza. Por ejemplo, de qué manera fue que Enrique Madero Olivares hizo gerente de tan interesante negocio a su hijo Fernando Madero Bracho en 1956. Es cierto que Enrique tenía el 42% de las acciones, pero eso no hace una

---

<sup>222</sup> MADERO OLIVARES, *Memorias...*, p. 55.

<sup>223</sup> MADERO OLIVARES, *Memorias...*, p. 56.

mayoría. Y quizá por ello los pequeños socios restantes eran parientes, para rebasar el 50% de la propiedad y tener el control en grupo. No puede pasarse por alto que ser pariente no significa estar de acuerdo por fuerza en la toma de decisiones. Sin embargo, los socios aceptaron desde el principio a su hermano Guillermo como empleado que no tuvo propiedad y después a su hijo Fernando que sí tuvo un 5.5% de las acciones. Antes de la llegada de Alfonso Gómez Palacio, sólo hubo miembros de la familia Madero en los puestos claves y el resto de los socios estuvieron de acuerdo en ello. Otra pregunta interesante es porqué vendió su parte en 1984, cuando era indudable que la *Coca-Cola* era un producto absolutamente consolidado en el mercado nacional. Quizá la familia tuvo urgencia de liquidez, ante los problemas que vendrían después con el principal negocio minero en la década de los 1980's; con esta separación se privaron todos los Madero involucrados de lo que vendría después de la venta: el auge de los refrescos dietéticos y las aguas embotelladas que brotaron en esta industria, principalmente en la Coca-Cola. No he localizado para este proyecto a quién se vendió ni qué valor en libros tenía el negocio y lo lamento porque habríamos tenido información de la liquidez que adquirió Madero Olivares y del tamaño que iba adquiriendo una empresa importante a nivel regional. En este tono de las cosas que podrían hacerse, me permito añadir algo más que merecerían investigarse y que, por ahora, no he mirado: la relación con el gobierno, que no sabemos si se limitó a la engorrosa tramitología burocrática de cualquiera que intente abrir un negocio y después a las situaciones comunes a todos - Seguro Social, impuestos, inspecciones sanitarias, sindicatos- o bien, si fue necesario hacer los cabildeos que esta familia realizaba con tino. Por último, añadido interrogantes en torno a la logística del transporte de los refrescos, el número de trabajadores y empleados en la empresa, el impacto en cada área, si lo hubo. Recuérdese que *Compañía Embotelladora del Pacífico, S.A.* acercó el agua potable a un par de plazas y Madero Olivares insistió en sus memorias en que al menos dos embotelladoras cambiaron la fisonomía social de los barrios en los que se establecieron. En fin, lo que importa a este trabajo creo que ya está dicho y dejo abierta una invitación para quién desee asistir al mundo de la industria del refresco o de la historia empresarial en esta región del Pacífico mexicano. Insisto sin ánimo de cansar, he preferido no hacer de la rama un tronco.

Con esta separación, terminó la relación de Enrique Madero Olivares con la industria refresquera, una empresa que nació al abrigo de tres circunstancias: la minería en una región poco accesible del estado de Oaxaca que capitalizó a este empresario, la facilidad con que éste mismo se movía

para acercarse a grandes compañías norteamericanas y, de nuevo, la búsqueda de socios correctos, virtud que Madero Olivares probó tener a lo largo de su vida.

## Capítulo III.

### Una misma empresa, dos experiencias mineras para comparar.

#### *Introducción*

#### *¿Por qué hablar de dos experiencias?*

El proceso de toma de decisiones en la empresa involucra, no sólo al empresario que decide, sino al capital humano de la empresa, a su entorno y, naturalmente, al Gobierno. A su vez, el mercado tiene sus propias reglas, reglas en las que los gobiernos intervienen en mayor o menor grado; las alzas o bajas en la demanda y la manera cómo la empresa responda a estas fluctuaciones determinarán en mucho el devenir de la empresa.

En este tercer capítulo de la tesis, se realizará un ejercicio sólo en parte semejante al anterior. Aquí se usará el esquema del capítulo II para acercarse a dos experiencias mineras que se han elegido para descubrir si existe coincidencia en ellas: el plantear un negocio, la búsqueda del socio correcto, la producción y las ventas y la naturaleza y tecnología del proyecto. Este esquema se siguió en el capítulo anterior, para poner los ojos en la *Compañía Minera de Oaxaca, S.A.*, en los años que oscilan entre 1935 y 1947; lo que hará diferente a este capítulo III es que, si bien se seguirá el conjunto de temas del capítulo II, ahora se intentará establecer una suerte de paralelismo para las dos experiencias de *Compañía Minera Autlán*, la primera en el estado de Jalisco, de 1953 a 1964 y la segunda en el estado de Hidalgo, de 1961 a 1988. Así, aunque se trate de una misma empresa, la propia historia de ésta permite hablar de dos experiencias bien diferenciadas.

Las dos experiencias, Autlán en Jalisco y Molango en Hidalgo, tienen más que decir de sí mismas que la de Oaxaca. Las diferencias entre ambas son notables en algunos casos, por ejemplo, en lo que se refiere al negocio mismo y a los cambios sufridos por el empresario y la empresa. Por ejemplo, en Jalisco surge un joven ingeniero, Enrique Madero Bracho, descubridor de un negocio

y que supo rodearse de un equipo de ingenieros y trabajadores notables por su inventiva y competencia. En Hidalgo encontré una empresa de grandes dimensiones, con retos tecnológicos respetables y un equipo humano altamente competente para enfrentarlos; la empresa estaba presidida por el mismo Madero Bracho, transformado en un empresario conocido y reconocido, con capacidades políticas muy desarrolladas y un peligroso amor por las decisiones de riesgo. En Jalisco la búsqueda de socios se antoja casi fluida; en Hidalgo este renglón es muy complejo, a veces tortuoso. Y así, lo mismo ocurre con las ventas y la producción: es la misma empresa en términos formales, son dos experiencias. En ambas, sin embargo, existe una coincidencia natural, quizá la más valiosa: se decide y se asumen las consecuencias de ello.

### *Los minerales metálicos y la Guerra Fría.*

A pesar de que los Estados Unidos importan más minerales de los que exportan, esta nación fue la indiscutible gran productora de acero en el siglo XX. En 1945 la producción de acero de los Estados Unidos era de 70 millones de TM, seguida a grande distancia por la Unión Soviética, que producía 20 millones de TM y por el Reino Unido, que producía unos 13 millones de TM. Los aceros producidos por España, Alemania y del resto de Europa Occidental no sumaban los 5 millones de TM, mientras que el gran acerero de Oriente, Japón, producía 1.5 millones de TM. La industria de los minerales creó grandes empresas en los Estados Unidos; en concreto, la producción norteamericana del acero estaba encabezada por dos gigantes: la *U.S. Steel Company* y la *Bethlehem Steel Company*. La segunda guerra mundial explosionó la producción de estas dos enormes acereras, pero privilegió la explotación de yacimientos de hierro de alta ley, dejando para la etapa de la Guerra Fría los minerales ferrosos de leyes más bajas. En Austria se había inventado, en 1949, el proceso de óxido-reducción en la fundición del acero, que mejoraría notablemente las propiedades del producto terminado e incrementaría la producción mundial. Este procedimiento fue adoptado en 1955 en los Estados Unidos por la mayor productora, la *U.S. Steel Co.* y en seguida la imitarían las demás empresas fuertes del ramo. Pero, además del proceso de fundición, se precisaban otros minerales que mejoraran la calidad del acero; entre ellos estaba el manganeso. La producción moderna del acero en la década de los 1950's precisaba, por lo menos, unos 6.35 Kg. de manganeso por tonelada de hierro. Pese a las ricas minas de hierro, ferrosos y otros minerales repartidas en el territorio norteamericano, el manganeso es un metal inexistente en este país. Antes de la Guerra Fría, los Estados Unidos compraban este mineral ferroso a la Unión Soviética.

Se ha dicho que los Estados Unidos tenían -y tienen- necesidad de importar más minerales de los que podían exportar. No era ese el caso de la Unión Soviética que antes, durante y después de la Segunda Guerra Mundial se proveía a sí misma de todas sus necesidades minerales. Por ejemplo, poseía la mitad de las reservas mundiales de hierro; muchos de sus depósitos metálicos se

encontraban en ubicaciones convenientes: 3/4 del hierro se ubicaban en el área europea de la Unión Soviética y lo mismo ocurría con el manganeso, del que este país tenía las mayores reservas mundiales.<sup>224</sup> Datos de 1938 indican que el manganeso soviético de muy alta calidad (magnífica ley) se encontraba en dos grandes yacimientos: en Nikopol, Ucrania y en Chiatura, Georgia. Las reservas probables eran de 786 millones de TM y las probadas de 230 millones de TM.<sup>225</sup> El manganeso era tan abundante en el Cáucaso, que en la década de los 1960's la URSS se dio el lujo de sustituir el níquel de las monedas por aleaciones de manganeso. Recuérdese que el níquel es considerado metal semiprecioso y que su principal destino es la acuñación de monedas en sustitución de la plata. Cabe decir que los soviéticos tenían también abundantes reservas de níquel, pero sus yacimientos se encontraban en el norte remoto y su explotación suponía dificultades grandes de estructura, clima y transporte. Por otra parte, la URSS tenía reservas de manganeso de media ley en los Urales, Siberia Occidental y Kazakhashán, a las que durante la guerra fría ni prestaba atención. En 1958 la producción mundial de manganeso estaba liderada por la URSS, con 2.4 millones de TM, seguida de 545,000 TM de la India y 302,000 TM de Sudáfrica.

Antes de la Guerra Fría, como se ha anotado, los Estados Unidos compraban el manganeso a la URSS; esta operación de compra-venta, como la balanza comercial completa entre ambas potencias, cambió radicalmente a partir de 1950. Conforme las relaciones políticas soviéticas con Occidente empeoraban, el comercio de la URSS con el llamado mundo libre de entonces cayó. La imposición de controles en la exportaciones de productos considerados como estratégicos para la URSS por parte de los EEUU y sus aliados en Europa occidental y, las contramedidas de carácter similar, dieron ímpetu al declive. Por ejemplo, en 1949, sólo con los Estados Unidos, la URSS mantenía la siguiente balanza comercial: compraba 6.6 millones de dólares y exportaba 39.2 millones de dólares. En 1950, los Estados Unidos redujeron la venta de sus productos a la URSS y las exportaciones a este país fueron sólo de 752 mil dólares. Las exportaciones soviéticas se mantuvieron casi iguales, en 38.3 millones de dólares. Poco a poco la URSS aplicó sus contramedidas, de modo que en 1953 sólo exportaba a los EEUU 10.8 millones de dólares. Naturalmente, las importaciones de productos norteamericanos fueron ridículas: 19 mil dólares. Es decir, los Estados Unidos anularon sus ventas a la URSS durante la Guerra de Corea; como represa-

---

<sup>224</sup>The Cambridge Encyclopedia of Russia and the Soviet Union, p.45 y ss.

<sup>225</sup>Mc Graw Hill Encyclopedia of Russia and the Soviet Union, p.351 y ss.

lia, Stalin promovió una reducción -en lo posible- de lo que más podría afectar a los imperialistas reduciendo a un 30% sus exportaciones con los norteamericanos. Como la URSS tenía necesidad de divisas, no cortó del todo, pero dejó de vender productos estratégicos. Uno de ellos fue el manganeso del Cáucaso, que para 1953 había desaparecido de las acereras norteamericanas. En 1953 la producción del acero norteamericano fue de 85 millones de TM. Aunque superaba los 70 millones de TM de 1945, el acero norteamericano había alcanzado los 90 millones de TM en 1950, es decir, durante la Guerra de Corea la producción de acero norteamericano se contrajo un poco. Diversas explicaciones del fenómeno pueden aportarse, pero la más evidente parece ser ésta: la flota naval americana era formidable y ya no había submarinos alemanes o japoneses acechándola. Mientras que el Reino Unido, Alemania y Japón sufrieron destrucciones irremplazables de sus armadas durante la guerra, los Estados Unidos abultaron cada vez más el número de sus naves.

Durante el conflicto, los norteamericanos construyeron 8 acorazados, 137 portaviones, 48 cruceros, 523 destructores y 203 submarinos. Las pérdidas fueron de 2 acorazados, 5 portaviones, 16 cruceros, 71 destructores y 52 submarinos.<sup>226</sup> En adición, al finalizar el conflicto mundial los Estados Unidos tenían 150,000 tanques, 300,000 aviones y un millón de piezas de artillería. Este arsenal aéreo, naval y de tierra había demandado enormes cantidades de acero para su construcción. Cuando la Guerra de Corea inició, los Estados Unidos estaban equipados de sobra y la demanda del acero por parte de los ejércitos nacionales fue prácticamente nula. Una contracción en la industria de la construcción contribuyó al fenómeno de la baja de la producción de acero norteamericano en 1953. Sin embargo, la tendencia de la producción después de este año sería a la alza, pues el acero se destinó a magnas obras de infraestructura, la industria automotriz, la construcción y muy diversos productos de la vida doméstica en una economía boyante e inalcanzable entonces.

En los Estados Unidos, se hizo necesario buscar proveedores alternativos a la URSS de manganeso al iniciar la década de los 1950's. Fue una agencia del gobierno norteamericano, la *General*

---

<sup>226</sup> Gonzalo REDONDO, "Las libertades y las democracias", en *Historia Universal*, tomo XII, 2ª reimp., Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona, 1989, 450 páginas, PP.453 & 454 & Vincent J. ESPOSITO, *Breve Historia de la II Guerra Mundial*, Editorial Diana, 9ª reimpresión, México 1983, 518 páginas, pp.505 & ss.

*Services Administration*, un mediador fortuito de que este evento ocurriese. En 1950, el negociante judío-norteamericano Mauricio Zocoloff, de la compañía *Winter & Wolf* de Nueva York; Zocoloff compraba manganeso en representación de la *General Services Administration* de Washington D.C. Por indicaciones de la embajada norteamericana en México, Mr. Zocolloff estableció contacto con la familia Madero. Como la demanda aumentase, Enrique Madero Bracho buscó el manganeso para vender más a los clientes norteamericanos y redescubrió un importante yacimiento del metal en Autlán, Jalisco. Este descubrimiento ocurrió a mediados de 1953 y antes de profundizar en él conviene echar una mirada a los antecedentes que pusieron a la familia Madero en situación de vender manganeso a los Estados Unidos.

### *Los dos Enriques y el manganeso.*

En el capítulo I se ha recorrido la génesis remota del capital familiar y del estilo de hacer negocios de esta rama de la familia Madero. En toda esta historia confluyeron las decisiones del empresario, la asociación entre parientes y los hechos políticos y sociales del tiempo de la primera y la segunda generación de empresarios de esta familia. La revolución mexicana trajo consigo una serie de eventos externos que, combinados con decisiones personales del empresario Ernesto Madero Farías, terminaron por agotar una fortuna muy respetable en México y acarrearón la destrucción y/o cambio de propiedad de empresas. Cuando Ernesto Madero volvió a México en 1923, ni él, ni su fortuna, eran los mismos.

La reactivación económica de esta familia fue el resultado de un negocio planteado por Enrique Madero Olivares, tercer hijo de Ernesto. La *Compañía Minera de Oaxaca, S.A.*, estudiada de manera suave en el capítulo II, trajo un cambio definitivo a esta familia, empobrecida por la revolución, la persecución política y las decisiones poco atinadas. Enrique Madero Olivares echó mano de sus activos personales: capacidad de trabajo, preparación personal, relaciones sociales y empuje para saber pescar las oportunidades cuando aparecen.

Como se explicó en el capítulo II, Enrique Madero Olivares vendió su participación en la *Compañía Minera de Oaxaca* a una empresa norteamericana, la *National Lead Co.*, en 1947. Entonces era socio mayoritario de la *Compañía Embotelladora del Pacífico S.A.*, poseedora de 2 plantas refresqueras, una en Mazatlán, recién ampliada, y otra en Culiacán. El capital social de la embotelladora era de 600,000 pesos y se manifestaba como un negocio muy promisorio, y de hecho lo fue, como ya se ha visto.

Cuando la explotación de la mina oaxaqueña se hallaba en uno de sus mejores momentos, Madero Olivares echó una mirada a otras regiones mineras del país. La industria siderúrgica nacional crecía poco a poco y demandaba minerales que mejoraran la calidad del acero. Uno de ellos era

el manganeso. En 1941, con recursos hechos en Oaxaca, Enrique Madero Olivares fundó otra empresa del ramo minero: la *Compañía Minera Central*. Esta empresa explotaba el manganeso de una veta llamada *La Colorada*, en el municipio de Cos, en el estado de Zacatecas. Madero Olivares invitó a su padre, Ernesto Madero Farías, a asociarse en este negocio; esta acción reactivó la tradición familiar en la que los hijos invitaban a los padres a los nuevos proyectos. La *Compañía Minera Central* trabajó 3 fundos en el lugar: *La Abundancia*, llamada así por la excelente calidad de sus minerales, *la Esperanza*, pues dueños y trabajadores respiraban deseos de hallar más minerales y *el Pegaso* en recuerdo del burrito que montaba el obrero de minas que la descubrió.<sup>227</sup>

*Compañía Minera Central* tenía sólo dos clientes en el país: *Aceros Monterrey* y *Teziutlán Copper Company*. Esta última empresa se había fundado en Nueva Jersey el 24 de abril de 1900 y se protocolarizó en Puebla el 6 de junio de 1900. Desde su fundación, la *Teziutlán Copper Company* era propietaria de diversos fundos de Teziutlán, en Puebla y consiguió del gobierno federal a perpetuidad el aprovechamiento de las aguas del río Atexcaco en Hueyapan (Tlatlauquitepec) y del río Conchamo.<sup>228</sup> Cuando la familia Madero comenzó a venderles manganeso, el presidente de la empresa era Fernando M. Franco. En 1942 lo sucedió Carlos Trouyet. Sin embargo, de acuerdo con la experiencia tenida en la venta del manganeso, *Teziutlán* no era una empresa muy solvente y Enrique Madero Olivares dejó de venderles a mediados de la década de los 1940's. La razón fue que obraban en su poder cheques devueltos sin fondos. *Teziutlán*, que necesitaba manganeso, acusó con la Secretaría de Hacienda a la *Compañía Minera Central* de negarles la venta del metal; Madero Olivares se defendió exhibiendo la insolvencia del cliente.<sup>229</sup> De cualquier forma, la familia Madero seguiría teniendo contacto con *Teziutlán* en esa época y en las tres décadas siguientes, hasta terminar comprando a la antigua empresa poblana en 1973, como se verá en su momento.

Madero Olivares, un empresario maduro y con recursos, optó por prestar mayor atención a un trabajo que parece que le divertía: nunca dejó su puesto gerencial en *Casa Madero*, a pesar de ser socio de proyectos mineros de mayor tamaño y de una refresquera que crecía a ritmo ininterrum-

---

<sup>227</sup> EMB-Entrevista 4/I/94.

<sup>228</sup> SRE-152950

<sup>229</sup> MADERO OLIVARES, *Memorias...* p.49.

pido. Encuentro oportuno mencionar ahora un negocio que parece una curiosidad, pero que muestra la capacidad de diversificar de muchos empresarios y generar ingresos. También permitió, a mi juicio, que la siguiente generación se abriera paso sin que la anterior impidiese la toma de decisiones. Pues bien, para promocionar las bebidas de *Casa Madero*, a la vez que buscaba otros posibles anunciantes, Madero Olivares arrancó una agencia publicitaria en 1947 a la que llamó *Anuncios Modernos*. Esta empresa patrocinó un programa de radio mexicanista llamado "Así es mi tierra", que se transmitía por la estación XEW. Esta célebre radiodifusora tenía repetidoras para varios estados de la república. Para mayor notoriedad del programa se instituyó una presea, la "medalla de oro mensual", que se otorgaba a varios actores y cantantes que mostraban su talento en las emisiones. Uno de los primeros en recibir la medalla fue el cómico Mario Moreno "Cantinflas".<sup>230</sup> El costumbrismo y el paisaje mexicanos estaban muy de moda en la época y se manifestaban en todas las artes; la erupción del volcán Parícutín en Michoacán atrajo a toda clase de personas: fotógrafos, cineastas, geólogos, periodistas, vulcanólogos, pintores... Madero Olivares organizó una excursión familiar el 7 de febrero de 1947 y con su grupo se resguardó en uno de los caseríos cercanos al volcán. Coincidió con diversas personas interesadas en el volcán, así es que, con seguridad, el programa "Así es mi tierra" nació muy oportunamente. Aunque no hay datos por ahora del negocio publicitario, el programa de radio, que después lo sería de televisión, fue bueno para atraer audiencias y generar una interesante cartera de anunciantes. Y, sobre todo, Enrique Madero Olivares se mantenía activo en otros ramos, menos riesgosos y más divertidos, lo que permitió la llegada de un nuevo empresario en la familia y de una empresa no imaginada.

Cuando los negocios de Enrique Madero Olivares se consolidaban, su hijo mayor, Enrique Madero Bracho, fue contratado en uno de ellos con consecuencias no esperadas. No puede dejar de reconocerse, que una serie de eventos se ordenaron en el tiempo para que fuese posible engendrar una nueva empresa; las circunstancias se dieron y un individuo decidió en torno ellas: "un hecho histórico tiene valor cuando es conocido en su *conexión*. En esta individualidad del hecho se refleja además la libertad [...] el juicio histórico manifiesta un suceso en tanto que ha sido hecho posible por la libertad".<sup>231</sup> La entraña de este capítulo tercero es, precisamente, eso: dos hechos fundacionales en su individualidad y en su conexión.

---

<sup>230</sup> MADERO OLIVARES, *Memorias...* p.24.

<sup>231</sup> Juan CRUZ CRUZ, *Filosofía de la Historia*, EUNSA, Pamplona, 1995, 288 páginas, pp.42 & 43.

¿Cómo se preparó Madero Bracho para su quehacer profesional? “Mi papá [Enrique Madero Olivares] era muy aficionado a tomar película. Nos enseñaba las cintas del desarrollo de las minas y finalmente, en el invierno de 1939-40 nos llevó a Fernando [Madero Bracho] y a mí a visitar las minas a Tejocotes. A mí me fascinaba todo eso. Además de la admiración por mi padre, crecía mi interés por la minería... en los inviernos íbamos a Durango [...]. Pasábamos todo el mes de enero allí. Los sábados, un tío que queríamos mucho [...], José Torres Sánchez, nos llevaba a Fernando y a mí a visitar las minas de mineral de hierro del cerro del Mercado... ya entonces yo le contaba a mi tío que yo haría un emporio minero cuando yo fuera grande. Nací con vocación minera”.<sup>232</sup>

En 1944 Enrique Madero Bracho, se trasladó a Monterrey en donde inició los estudios universitarios en el recién inaugurado Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de esa ciudad. Se inscribió en la carrera de ingeniería industrial. Llama la atención que no haya estudiado minería y que no lo haya hecho en el extranjero, como su padre y su abuelo: “¿Por qué no estudié ingeniero de minas? Es algo que no me pregunté entonces... el Tecnológico de Monterrey no tenía ingeniería de minas... si la hubiera tenido, la habría estudiado. El desorden que había entonces en la Universidad Nacional era tal que mi papá decidió en 1944 que me fuera yo a estudiar al Tec... y allí viví de 1944 a 1948”.<sup>233</sup>

¿Porqué fue que Madero Bracho no siguió la tradición familiar de cursar la licenciatura en el extranjero? “Yo cursé en Estados Unidos el último año de preparatoria, prácticamente con el único objeto de aprender inglés... se contempló la posibilidad de que entrara yo a la Universidad de Yale, pero en aquel entonces era la época de la guerra, y todos los muchachos de mi edad estaban entrando al servicio militar y a mí me confundía mucho el hecho de estar siempre de civil por todos lados cuando todos mis compañeros que se estaban graduando no hacían otra cosa que pensar si se iban a meter a la marina o a la fuerza aérea. En esa tesitura, yo solicité permiso para ingresar a la fuerza aérea americana y la respuesta fue que el cónsul de México en Boston fue a

---

<sup>232</sup> EMB, Entrevista, 23/X/1995.

<sup>233</sup> *Ibidem*.

recogerme para ponerme en el primer tren a México. No fue difícil, yo tenía menos de 18 años y era extranjero... necesitaba el permiso de mis padres... regresé inmediatamente”.<sup>234</sup>

La misma semana en que inició los estudios, en septiembre de 1944, Enrique conoció a su parienta Lucila Garza Madero, con quién contrajo matrimonio cinco años después y que probaría ser una compañera a carta cabal en los casi 60 años que han estado unidos en matrimonio: “A ella le platicaba yo mis grandes planes de convertirme en empresario importante para crear fuentes de empleo, para generar riqueza...” Lucila era nieta de Gustavo A. Madero, hermano y asesor del presidente Francisco I. Madero y que como él murió asesinado en 1913.<sup>235</sup> Enrique Madero Bracho obtendría el título universitario el 23 de junio de 1948<sup>236</sup>. Lucila Garza Madero, su novia, que vivía en Cincinnati, regresó a México y algunos meses después Enrique y Lucila se casaron, en la misma ciudad de Monterrey, en septiembre de 1949. Se trasladaron a la ciudad de México, en donde instalaron su primera casa en Rfo Sena 22, 4º piso.<sup>237</sup>

A partir de octubre de 1948, el ingeniero Enrique Madero Bracho comenzó a involucrarse en los negocios mineros, a través de su abuelo Ernesto. Enrique auxiliaba a su abuelo, por petición de su padre, con la administración y ventas de la pequeña y recién fundada *Compañía Minera de Sonora*, dedicada a la extracción de tungsteno y molibdeno en el estado de Sonora. Lo hizo también, a partir de 1949, en la *Compañía Minera Central*, que Madero Olivares fundó en 1941 para explotar manganeso. Aquellos primeros empleos de Madero Bracho tenían varios aspectos. A la preocupación de la producción, había que añadir la de la venta. Y vender era asegurar los clientes principalmente a través de la logística de entrega. Como había ocurrido en Oaxaca, la insuficiencia carretera sería un reto a vencer en todos los negocios mineros de la familia a lo largo del tiempo.

---

<sup>234</sup> *Ibíd.*

<sup>235</sup> Aunque cercanos en edades, dentro de la genealogía de la familia Madero, Enrique pertenece a una generación anterior, pues su padre, Enrique Madero Olivares y el abuelo de Lucila, Gustavo A. Madero, eran primos hermanos. Véase el árbol genealógico.

<sup>236</sup> El título universitario expedido por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey está firmado por el ingeniero Víctor Bravo Ahuja y por el licenciado Roberto Guajardo Suárez. El título que se otorgó a Madero Bracho es de "ingeniero industrial administrador". .

<sup>237</sup> De la entrevista, vía telefónica, con la señora Lucila Garza Madero, en la ciudad de México, el 22 de enero de 1996.

Aunque es verdad que Madero Olivares destinó más atención a los intereses de *Casa Madero* y el programa de radio, no deseó separarse de la operación de los negocios mineros, que tan buenos rendimientos le habían dejado en el pasado.<sup>238</sup> Podía hacerlo porque, además de socios, tenía buen apoyo en su padre, Ernesto y ahora en su hijo mayor, Enrique, que estaba formándose junto a su abuelo. Don Ernesto, además de ser accionista, participó profesionalmente en la dirección del comercio y la Tesorería de la *Compañía Minera Central*. La gerencia técnica de las minas estuvo a cargo de ingenieros profesionales, no de parientes. Y, como se ha dicho, en 1949 Enrique Madero Olivares solicitó a su hijo Enrique que "ayudara a don Ernesto" en estos negocios mineros. Como el manganeso ofreciese mayores ganancias, Madero Olivares promovió una nueva inversión en este sector: una sociedad con José García y Oscar Seiffert, empresarios con quienes comenzó a explotar y comerciar minerales de manganeso bajo la razón social *Manganeso S.R.L.* (1950). Recuérdese que José García ya era su socio en la empresa refresquera. Esta nueva empresa, *Manganeso S.R.L.* explotó un mineral de Yahualica, a unos 100 kms al noreste de Guadalajara. En 1951, Enrique hijo se incorporó a esta empresa y con él se inició la explotación de cuerpos manganésíferos en Chihuahua.

Esta primera etapa del quehacer profesional de Enrique Madero Bracho ofrece aspectos de la relación de trabajo en la empresa familiar. Por ejemplo, profesionalizar la relación familiar cuando se da dentro de la empresa: "Mi padre pensó que, siendo yo muy joven, necesitaba a alguien que me guiara. Contrató un contador, Luís Cabrera Monroy, con quien tendría yo que cotejar todas las decisiones de inversión... él mismo se cuidaba la espalda. Después contrató a Francisco Guiot, a quién puso un escritorio junto al mío para que me vigilara [...]". Esto del auditor se hizo norma en la familia, acaso una herencia sensata de Evaristo Madero: "Uno tiene que acostumbrarse a que el dinero que maneja no sólo es propio, sino también de terceros... en los negocios que he tenido y he sido dueño único, he puesto un auditor que me revise a mí para que no me deje -inconsciente o conscientemente- tomar decisiones que me afecten. Mi padre hizo eso conmigo y creo que por ello he hecho lo mismo con mis hijos y conmigo mismo... no me pongo a pensar en sí soy rudo o no; el hecho es ese".<sup>239</sup>

---

<sup>238</sup> Recuérdese que de los rendimientos de *Compañía Minera de Oaxaca* surgirían las embotelladoras de Coca-Cola del Pacífico (1937) y de Culiacán (1945). EMB-Entrevista, 21/II/96.

<sup>239</sup> EMB-14/XII/1995.

El lógico y principal cliente de manganeso buscado por Madero Bracho fue *Fundidora Monterrey*. Y la *Fundidora* solía tener especial significado para los egresados de la Escuela de Ingeniería del Tecnológico de Monterrey. Madero Bracho no habría de desentenderse de sus ligas de la época de estudiante, según él mismo recuerda: "cada vez que iba a Monterrey a buscar clientes, principalmente *Fundidora Monterrey*, me fascinaba todo lo que se relacionaba con esa empresa en la cual yo había hecho mis prácticas de termodinámica, en el departamento de calderas de vapor. Me sentí muy familiarizado con los procesos del acero. Como el manganeso es un ingrediente para la fabricación de acero, más me atrajo".<sup>240</sup> Al parecer, comenzó a despertarse en Madero Bracho un interés nuevo por el mineral que comercializaba. Parece una suerte de deslumbramiento por un producto de las entrañas de la tierra que tanto podía aportar a la industria, según él mismo comentaría varios años después: "causa en mí una fascinación especial el poder transformar las piedras en productos útiles para la industria".<sup>241</sup> El interés por el manganeso se avivó al conocer otras explotaciones y visitar clientes: "en mis viajes a Chihuahua me impresionaban las extracciones de las minas de Santa Eulalia que eran de la *American Smelting* y la Fundición de Ávalos."<sup>242</sup> Como la explotación a cargo de los negocios familiares (Zacatecas, Chihuahua y Yahualica en Jalisco) no fuese suficiente para abastecer un negocio creciente, Enrique Madero Bracho empezó a buscar otros proveedores de manganeso; en 1950 compró por primera vez manganeso adicional de Jalisco, que se extraía del municipio de Autlán.

Al comenzar la década de los 50's los negocios de manganeso de la familia Madero probaron su éxito y Enrique Madero Olivares, al observar el crecimiento de la producción, quiso someter la explotación de las minas de Zacatecas a una suerte de radiografía técnica para verificar si el ingeniero Gustavo Sevilla, que era el gerente de las minas, realizaba su trabajo del mejor modo posible: "fue entonces cuando invitó al ingeniero Salvador F. Treviño, hijo del general Jacinto B. Treviño y empleado originalmente de *Vaupell y García* [a realizar el reconocimiento]; yo conocí a Salvador en 1950, en un viaje al que mi papá lo invitó a visitar las minas aprovechando el "puente" del 1° de noviembre...". Salvador Treviño realizó su trabajo durante aquellos días feriados y motivó aún más a Enrique Madero Bracho a interesarse por los negocios de manganeso;

---

<sup>240</sup> EMB- 14/XII/95.

<sup>241</sup> EMB- 5/I/94.

<sup>242</sup> EMB- 14/XII/95.

habiendo visto los yacimientos de *la Abundancia* y *el Pegaso*, en la sierra colorada de Zacatecas, "al poco tiempo, en la primavera del 51, me comentó que había ido a Autlán, Jalisco -en donde yo ya compraba manganeso- que había un yacimiento potencial muy grande. Me dijo que dejara de jugar a las canicas y que me fuera a hacer algo grande en Autlán".<sup>243</sup>

Hasta aquí, se ha referido como las empresas mineras controladas por Enrique Madero Olivares surtían de manganeso a clientes nacionales. Su hijo Enrique Madero Bracho vendía manganeso a *Fundidora Monterrey* cuya demanda iba en aumento. Sin embargo, Enrique hijo haría que los negocios mineros de manganeso exportasen el mineral, dando una nueva dimensión a la empresa. Enrique Madero Bracho, que entonces ya era su gerente, tomó la decisión de fundar una compañía, subsidiaria de *Minera Central*, que nombró *Minerales de Norte*, dedicada a la compra de manganeso en el país, con vistas a venderlo en los Estados Unidos y, ofreció una comisión a Maurice Zocolloff para que le gestionara un contrato con el gobierno norteamericano. A eso, precisamente, se dedicaba Zocolloff, que cobraba lo mismo al proveedor que al cliente para reunirlos. De esta manera, la nueva compañía *Minerales del Norte* se convirtió en la única compañía mexicana poseedora de un contrato con el gobierno de los Estados Unidos, para abastecimiento de manganeso. Por su cuenta, Madero Bracho abrió oficinas en Chihuahua, Casas Grandes, y Guadalajara para facilitar la compra y venta del mineral (incluidos los negocios familiares *Minera Central* y los de Yahualica, a cargo de la empresa *Manganeso S.R.L.*) y su distribución a los Estados Unidos, a través de la ciudad de El Paso en Texas. Ya sin el señor Zocolloff, al finalizar la guerra de Corea, Madero Bracho realizó su propio trabajo de cabildeo en Washington D.C. y conservó su contrato, de modo que continuó con la compra-venta del manganeso. Lo que fue un contrato con el gobierno de los Estados Unidos, se convirtió en una oportunidad de negocios, pues por esta situación Madero Bracho se hizo de otros dos clientes en los Estados Unidos: *Unión Carbide* y el señor Leonard J. Buck.

Hasta antes de la guerra de Corea, el gran representante del manganeso ruso en este país había sido Leonard Buck, personaje bien ligado a la industria siderúrgica norteamericana. Leonard era el padre de Paul Buck, funcionario y consejero de *Bethlehem Steel Company*. La guerra fría y el

---

<sup>243</sup> EMB-, 14/XII/96.

conflicto coreano se antojan como causales que acercaron a esta de las acerera norteamericana, la *Bethlehem Steel Company*,<sup>244</sup> a los yacimientos mexicanos de manganeso en Jalisco.

---

<sup>244</sup> *Bethlehem Steel Company* era subsidiaria de la *Bethlehem Steel Corporation*. Para este trabajo, no se harán distinciones mayores al hablar de Bethlehem, pues la “compañía” era la fabricante del acero y la “corporación” era un gran holding que comprendía a la fabricación de acero, las minas dentro y fuera de los Estados Unidos, etc. Para este trabajo se trata de las misma gran empresa del acero involucrada con el manganeso mexicano.

## ***1) Plantear el negocio.***

### **1) Autlán: algo más que buena suerte.**

En la década de los 1950's el carácter agrícola de la región de Autlán sufrió una importante transformación debido a la explotación masiva de los yacimientos mineros que en ella se encontraban. El municipio de Autlán se encuentra a unos 160 Km al suroeste de la ciudad de Guadalajara. En 1950, se hicieron dos denuncios de concesión minera sobre las reservas de mineral de manganeso ocultas bajo los surcos del ejido de San Francisco ante autoridades gubernamentales diferentes, lo que desató un litigio entre dos partes, un ejidatario y un chofer, resuelto por las autoridades judiciales en 1952. Antes del pleito entre ambos posibles concesionarios, el fundo minero estaba en manos de ese ejidatario del ejido de San Francisco y de un agente del ministerio público de Unión de Tula, que se apuntó para sacar las primeras rocas; contrataron gente para ello. ¿Cómo fue que se convirtieron en mineros dentro del ejido si se trataba de una propiedad agraria que sólo podía ser utilizada para sembrar y cosechar? Se siguieron los mecanismos legales previstos en el artículo 27 de la Constitución Mexicana para explotar minerales en ejidos, aunque con un poco de retraso. Me atrevo a sugerir que a vistas del éxito de la venta de manganeso, el comisiariado ejidal se hizo el ciego, porque en apego a la ley ni el ejidatario ni nadie podían explotar los fundos hasta que el Gobierno realizara una expropiación, basada en el denuncia, asignara la concesión al denunciante si reunía las condiciones y repusiera las tierras a los campesinos ejidatarios. Al final, la autoridad resolvió, antes de expropiar, que quién ganó la mano en el denuncia fue Severiano Sánchez, un chofer originario de Guanajuato y no Régulo Hernández Magdaleno, que era quién sembraba el ejido, descubrió las rocas originalmente y empezó a venderlas. Quién movió y comercializó el mineral explotado por Régulo Hernández en el mercado fue Severiano Sánchez, y al ver el éxito de la venta se asesoró y llegó un poquito antes que Régulo Hernández a denunciar. Severiano ganó, finalmente, la concesión -primero en tiempo, primero en derecho- y Régulo recibió otras tierras para seguir sembrando maíz, actividad que quizá ya no le interesaría -¡es casi seguro!-.

Así fue como Severiano Sánchez tuvo en sus manos la concesión para explotar los fundos y ahora él tenía que sacar forzosamente el mineral, dar cuenta de ello al gobierno mexicano, a reserva de que se la quitaran y se la dieran a Régulo o a cualquier otro, con las consiguientes multas por no cumplirle al Estado mexicano. En fin, con pleitos y fallos judiciales de por medio, las rocas extraídas siguieron su camino y el mineral de Autlán fue explotado por estos nuevos mineros y comerciantes mexicanos justo cuando la demanda norteamericana de manganeso para su industria siderúrgica -causada por la guerra de Corea- aumentó de manera súbita e importante. Entre las personas que prontamente se dieron cuenta del potencial del yacimiento de San Francisco se encontraba el ingeniero Enrique Madero Bracho, que le tocó enterarse de un pleito cuya resolución acaba de ocurrir.

Una primera carga de manganeso de Autlán llegó a la compañía comercializadora que organizó Enrique Madero Bracho. Enrique vendió *ese* mineral a *Union Carbide* sin sospechar lo que de esa venta surgiría: el jefe de control de calidad de *Union Carbide* le telefoneó para tratar de investigar de dónde había salido ese manganeso, pues su calidad era superior a la del resto de sus proveedores mexicanos. Enrique agradeció el cumplido, no le reveló la procedencia del mineral y se trasladó a Guadalajara. Aquí abrió una oficina de compras del mineral, donde empleó a su tío Guillermo como comprador: "deseaba estar cerca... intuía que *debía* comprar aquellas minas".<sup>245</sup> Guillermo Madero Olivares había sido empleado de su hermano Enrique en la primera planta de refrescos *Coca-Cola* en Mazatlán y al parecer estaba disponible. Contratado por su sobrino Enrique Madero Bracho, éste habló con su padre y su abuelo Ernesto, pero ambos se negaron a que la *Compañía Minera Central* se involucrara en nuevos negocios de explotación minera. El precio del manganeso cayó de 50 a 40 dólares por TM en 1953 y las minas familiares en Zacatecas y Chihuahua estaban en aprietos. Padre y abuelo pensaban que los yacimientos de Jalisco serían un nuevo riesgo para la familia. De hecho, *Cía. Minera Central* fue vendida a *Fundidora Monterrey* en julio de 1954.

Sin embargo, Enrique sabía que ese mineral era superior y continuó en la búsqueda de la oportunidad de compra de la concesión: se acercó lo más que pudo al ganador del litigio, Severiano Sánchez. La ocasión se presentó cuando Enrique Madero Bracho fue a negociar un pedido del

---

<sup>245</sup> EMB- 5/I/94.

mineral con Severiano Sánchez. Mientras discutían el precio de la tonelada de manganeso, en una comida en Guadalajara, al llegar a la sobremesa y tomando un café Severiano le soltó a quemarropa la propuesta: "mejor cómpreme la mina". Madero Bracho argumentó no tener dinero, pero el dueño insistió y fue aún más directo: le aseguró que los terrenos encerraban al menos 150,000 toneladas y puesto que el precio era de \$40 USD/tonelada, deseaba recibir por la mina 1,500,000 USD. Enrique replicó a Severiano que la cifra salía de todas sus posibilidades, pero éste sonrió y le dijo: "¿por qué no viene y ve la mina?".<sup>246</sup> Parece que Madero Bracho no necesitó mayores invitaciones y aceptó en ese momento: fue y "vio" la mina. Tres días después, Enrique Madero Bracho y Severiano se plantaron en la oficina del Notario Público Felipe de Jesús Preciado de Guadalajara y establecieron un pacto: Madero Bracho exploraría la mina con maquinaria a su coste durante 4 meses; al término de los mismos, tendría una opción preferencial de compra. Si al 3 de octubre no se efectuaba la operación, Severiano podría vender a quien mejor le pareciera.<sup>247</sup> El precio se fijó en 720,000 USD netos.

Cuando volvió a reunirse con la familia, el Consejo de *Minera Central* reprobó la operación que Enrique Madero Bracho había realizado sin el consentimiento de la familia. Don Ernesto tenía razones para oponerse a participar en un nuevo negocio de manganeso, pues *Minera Central* había dejado de ser rentable debido a la explotación de este mineral en Chihuahua. Cuando en la primavera de 1951, el ingeniero Salvador Treviño le dijo a Madero Bracho que "dejara de jugar a las canicas" e invirtiera en el depósito de San Francisco en Autlán, se encontraban ambos en viaje a las minas de Zacatecas, donde los resultados se habían vuelto medianos. La mayor rentabilidad de comprar y vender manganeso que explotarlo inclinaban al Consejo de la empresa a rechazar este nuevo proyecto. Después de oponerse a su hijo en la junta, Enrique Madero Olivares se mostró discretamente interesado en el proyecto de su hijo, lo escuchó y decidió apoyarlo y lograr el consentimiento de don Ernesto. En realidad, Enrique hijo ya había pensado argumentos para interesarlos: la comercializadora *Minerales del Norte*, "el negocio de El Paso (Texas)" como era conocida por los Madero, financiaría la exploración con sus propias utilidades. Con mucha reserva, el abuelo y el padre cedieron a que se efectuara la exploración, pero si el proyecto era intere-

---

<sup>246</sup> EMB- 5/I/94.

<sup>247</sup> *ibídem*. No sobra comentar que Severiano Sánchez no deseaba ningún acuerdo con el notario: "que baste la palabra", decía, pero Madero Bracho no podía arriesgarse a invertir en la costosa exploración sin algún tipo de seguridad.

sante, Enrique tendría que buscar el financiamiento por su cuenta. Si este tipo de discusiones son comunes en cualquier junta de gobierno de un grupo de empresas, como era el caso, aquí no habría de ser la excepción. Ernesto Madero, quién por cierto no invertiría, mostró una gran oposición cuando su nieto Enrique les salió no sólo con un proyecto de negocio, sino con que ya había pactado hasta con el concesionario Severiano Sánchez 750,000 dólares de compra ante notario. Todo pudo venirse abajo por causa de Ernesto Madero. No era esta una barrera menor en el entorno familiar, pues Ernesto mismo había sido un personaje en México que creó y manejó empresas de tamaño respetable; generó y también perdió una gran fortuna y presumiblemente mostraba temor a que semejante cosa se repitiese ahora que la familia se había recuperado. Su peso como ingeniero minero, empresario y persona de edad en la familia lo convirtió en un dique difícil de remover. La actitud del padre, primero prudente y después conciliadora, hace pensar que en un tiempo breve vio que el negocio que su hijo planteaba no sería tan malo después de todo. Primero lo dejó solo, de modo que buscara él por sus medios la financiación; después, sería clave para que la empresa tuviese el socio correcto.

En abril de 1953 entraron en el ejido de San Francisco 3 máquinas de perforación de diamante. Severiano Sánchez había intuido que los fondos contenían unas 150,000 TM de mineral, pero en el mes de agosto de ese año los geólogos contratados por Madero estimaron, durante la exploración, 750,000 TM de reservas probadas. La emoción de Madero Bracho aumentaba al calibrar las dimensiones de aquel tesoro escondido. En el proyecto de exploración Madero Bracho buscó la colaboración de dos personas: el ingeniero Salvador Treviño, para la dirección del proyecto de explotación minera y el geólogo Vaupell<sup>248</sup>, que tenía nexos profesionales con la familia Madero, como se ha comentado sobradamente; Vaupell era socio de José García en la firma *Vaupell y García* en la explotación y comercialización de minerales varios, tales como el oro, la plata, el plomo, el zinc y el manganeso. José García era, como se ha señalado ya, socio de Enrique Madero Olivares.<sup>249</sup>

---

<sup>248</sup> También en este tiempo se observan norteamericanos en la industria minero-metalúrgica, en la geología, como fue el caso de este señor Vaupell.

<sup>249</sup> Enrique Madero Olivares era socio de José García y de Francisco Morales en las embotelladoras de Coca-Cola. También era socio de José García en la explotación del mineral de Yahualica.

Enrique hizo numerosos viajes a la mina durante su exploración; en uno de ellos, estando en la mina misma, el geólogo Vaupell le dijo a propósito de la compra de los yacimientos: "Enrique, if you cannot buy it, I'll buy it myself."<sup>250</sup> El negocio se había delineado. Lo que siguió fue la búsqueda del socio correcto –*Bethlehem Steel Company*- y el nacimiento de *Compañía Minera Autlán, S.A. de C.V.* La empresa explotó manganeso de alta ley entre 1953 y 1964. Se ha narrado cómo se planteó el negocio en la experiencia minera de Autlán, un municipio del estado de Jalisco.

---

<sup>250</sup> EMB-Entrevista 5/1/94.

## 2) Molango: “cuando uno no se desanima”.

En 1959, *Compañía Minera Autlán* cumplía 6 años de haber sido fundada. La producción en la experiencia minera de Jalisco se había incrementado a ritmo sostenido, los retos se habían vencido con éxito, las ganancias crecían. El manganeso, un producto sin relevancia en la minería mexicana, se había convertido en uno de los principales productos de exportación de México. De todo ello se da cuenta a lo largo de este trabajo, en diversos apartados de este capítulo III. En concordancia con el ejercicio de comparación de experiencias, ahora corresponde dar a conocer cómo esta empresa, *Compañía Minera Autlán*, se planteó el negocio para la experiencia de Molango, en el estado de Hidalgo.

Veinte días antes de que el huracán de octubre de 1959 azotara Manzanillo, y las costas de Jalisco y Michoacán, Madero Bracho informó al resto de los accionistas sobre una nueva exploración en Oaxaca. La actividad de *Minera Autlán*, en el estado de Jalisco, se desdoblaba en diferentes áreas al acercarse el final de 1959. Se había construido nuevas carreteras que supuso ahorros por Mex.\$3,003,116 y en breve los costos de venta se reducirían en un 25%. La *Nueva Compañía Eléctrica de Chapala* surtía de energía, gracias a gestiones de Madero Bracho con el poder estatal, a la empresa y a 22 poblados. La actividad constructiva estaba en pleno apogeo dentro de la empresa: viviendas de obreros y empleados, clínica, escuela, áreas deportivas... y, para sostener aquel pequeño universo, uno de los socios, Enrique Madero Olivares, oponía al presidente López Mateos y su gabinete un nuevo proyecto de ley minera, al tiempo que la veta descubierta en el antiguo ejido de San Francisco seguía mostrándose generosa. En efecto, la producción extractiva mensual de 1959 osciló entre las 25,000 y las 29,000 TM, con una ley del 47% de Mn en el mineral. Las perspectivas de ventas eran alentadoras e hicieron considerar a la empresa la construcción de un nuevo muelle en Melaque, inversión que ameritaba un estudio de factibilidad riguroso. Enrique Madero Bracho tenía 32 años, siete hijos, plena salud, inagotable capacidad de trabajo y la certeza -basada en la opinión de los geólogos- de que aquella bonanza estaría allí, a la espera de su *rescate*, durante varias décadas más. Sin embargo, en el informe mensual de septiembre de 1959 Madero Bracho refirió a sus socios la llegada a México de cuatro funcionarios de *Bethlehem*, con el propósito de visitar las propiedades que poseía en Oaxaca un señor conocido como el

barón de Kelly.<sup>251</sup> Se añaden a esta noticia los anexos sobre exploraciones en Jalisco, dirigidos en inglés a Allen D. Brandt, jefe de ingeniería industrial de *Bethlehem Steel*, con copia al presidente Paul B. Etrekin. De repente, *Minera Autlán* se vio forzada a buscar nuevas reservas que explotar.

Madero Bracho explicaría qué fue lo que motivó las exploraciones: "en Autlán siempre pensamos que el cuerpo del mineral se extendía a lo largo de varios kilómetros hacia el norte para aflorar al otro lado de la montaña, porque de hecho existía allí un afloramiento... sus características no eran exactamente iguales, pues en los minerales existe la metamorfosis que se produce a través de los años por la intemperización... en un mismo cuerpo de mineral existen diferentes zonas de concentración. Yo quería bloquear suficientes reservas para determinar si se justificaba o no, financieramente, la construcción de una terminal para cargar barcos en Melaque, en la Bahía de Barra de Navidad. Nos ahorraríamos fletes terrestres y marítimos, pero necesitábamos seguridad pues la inversión era fuerte... convencí a los socios de que emprendiéramos un programa de barrenación de diamante en la zona intermedia, entre la explotación que estábamos llevando a cabo en la mina de San Francisco y el afloramiento que aparecía al norte, a unos 5-6 Km. de distancia. La barrenación era costosa..." Los resultados fueron inesperados: "nos dimos cuenta de que el cuerpo del mineral no llegaba hasta aquel lugar, sino que a cierta distancia el manganeso se reemplazaba por hematita con manganeso en lunares..." Como es natural, la noticia cambió el panorama de éxito asegurado que Madero Bracho tenía hasta entonces: "el resultado de la exploración fue una *desagradabilísima* sorpresa... esto ocurrió estando yo en ejercicios espirituales, creo que de cursillos de cristiandad. Yo había invitado al ingeniero Calvillo, que era el superintendente a que me acompañara. Fue y me llegó con la mala noticia a la hora de la cena del primer día. Ya no pude poner atención... sólo pensaba en qué podríamos hacer. Pero de las malas noticias surgen las oportunidades *cuando uno no se desanima*".<sup>252</sup>

Madero Bracho informó a los socios y el Consejo decidió emplear "una parte del dinero que estábamos generando en crear un buen equipo geológico para explorar fuera de Autlán". Se hicieron 2 programas, uno en Jalisco y otro fuera del estado. "En Jalisco comenzamos a buscar muy extensamente por aerofotografía e interpretación fotogramétrica y análisis geoquímico... barrimos la

---

<sup>251</sup>Fondo EMB-Autlán, Monthly report for September 1959...firmado por Enrique Madero Bracho en octubre de 1959, p. 10.

<sup>252</sup>EMB 8/1/96.

zona de Autlán a Atenguillo, hacia el norte, sin bajar a la planicie costera. Buscamos estratigráficamente similitudes con la mina de San Francisco. Luego peinamos al sur, de Autlán al volcán de Colima. Después, del volcán de Colima a Coalcomán, Michoacán. Aquí encontramos muy importante presencia de un cuerpo de manganeso semejante al de Autlán, pero no pudimos confirmar la existencia de un yacimiento grande." Los resultados en Jalisco fueron desalentadores y la posibilidad de intentar explotar Mn en Michoacán no parecieron a la empresa viables: el yacimiento "estaba tan lejos de la civilización que no se justificaba económicamente la inversión de un camino".<sup>253</sup> No debió ser un yacimiento grande, que justificara la obra.

Parecía que, hacia 1959, Madero Bracho ya había localizado la totalidad del tesoro mineral escondido en Jalisco y que *Minera Autlán* estaba dando cuenta de él con una velocidad más rápida que la deseada. Fue entonces cuando la empresa volvió la vista hacia los otros yacimientos en la geografía mexicana: en el medio minero era conocida la zona del Parián en la mixteca oaxaqueña.

En enero de 1960, *Minera Autlán* transfirió al ingeniero Rafael Torres a Oaxaca para conducir la exploración.<sup>254</sup> El informe mensual hace saber a los socios que se ha organizado un campamento en Perales y que también son enviados allí el contador Odilón Méndez, su asistente Raúl Paredes y el maestro mecánico Ramón Arreola. Al tiempo que el equipo de *Minera Autlán* realizaba su trabajo en la primavera de 1960, la empresa "fue invitada" a explorar el cuerpo de manganeso de Molango. Este yacimiento "ya había sido desechado por los geólogos de (la dependencia paraestatal) *Altos Hornos de México*, quienes dijeron que era un yacimiento demasiado chico y que no les interesaba (...) los geólogos de *Altos Hornos* tuvieron sin duda falta de visión, pues los planos de macrogeología que empleamos originalmente fueron los de PEMEX, es decir, planos públicos (...) nuestro descubrimiento provocaría reacciones políticas contra nosotros..."<sup>255</sup>. Efectivamente, el gobierno siempre supo de ese yacimiento, aunque no imaginó que alguien se lanzaría a tratar de hacerlo rentable a toda costa. Un estudio técnico de 1948 se refiere a él de la siguiente manera: "la baja ley del mineral y las reservas relativamente pequeñas hacen que estos depósitos

---

<sup>253</sup> EMB 8/1/96.

<sup>254</sup> EMB-Fondo Autlán, Monthly report for January 1960...firmado por Enrique Madero Bracho en febrero de 1960.

<sup>255</sup> EMB 8/1/96.

sean de poco interés industrial”.<sup>256</sup> Lo que viene será ver cómo se convirtió una minera, de un solo producto, en una complicada empresa industrial, empeñada en vender manganeso, aunque éste requiriese de dos procesos metalúrgicos previos.

El consejo de *Minera Autlán* decidió mandar a realizar una visita de inspección, que se llevó a cabo en mayo de 1960. Enrique Madero Bracho se encontraba en Nueva York, con su esposa, realizando la visita anual a sus socios de *Bethlehem Steel*. Como en ocasiones anteriores, Enrique le había indicado al ingeniero José Zozaya, que era el subgerente general de *Minera Autlán*, que no se le buscara a menos de que se presentara algo importante. "Me telefoneó al hotel y no a las oficinas de *Bethlehem*, lo cual me extrañó". Le informó que el ingeniero Eugenio Tavera había regresado de Molango con un reporte tan favorable que Zozaya había decidido acompañarlo a ver el yacimiento. Zozaya acordó con Madero Bracho que le volvería a llamar 2 días después, por si éste deseaba informar del descubrimiento a los socios estadounidenses. José Zozaya siguió con el plan y llamó a Madero Bracho, pues la mineralización secundaria que reconocieron en Molango fue muy rica. Finalmente la empresa había dado con unos yacimientos para continuar con su operación. El producto de esta región era carbonato de manganeso, de uso mucho más limitado en la industria mundial: ferroaleaciones y pilas secas. Este episodio merece explicaciones más amplias, pues se trata de una decisión de mucho peso en la vida de Madero Bracho, y se verá en este capítulo III, en el apartado "Naturaleza y tecnología del proyecto".

El informe de junio de 1960 deja entrever algunos resultados de la inspección en Molango: se organizó una junta en *Bethlehem* en la que se acordaron nuevas directrices. En primer lugar, el organigrama cambió, con nuevas promociones y previendo que la empresa explotaría más de un yacimiento. Se abría la nueva etapa con José Zozaya como asistente del director general. El ingeniero Manuel Calvillo sería el superintendente general de *Minera Autlán* y se hizo regresar de Oaxaca al ingeniero Rafael Torres para nombrarlo superintendente de mina en Jalisco. Se resolvió también enviar al ingeniero Wilfrido Lara a Oaxaca, para levantar el campamento<sup>257</sup> ... el

---

<sup>256</sup> Comité Directivo para la investigación de los Recursos Minerales en México (en colaboración con el GEOLOGICAL SURVEY, U.S., Department of the Interior), "Los Yacimientos de Manganeso en la República Mexicana", México 1948, 162 páginas. Página 73. El estudio da más importancia a Jalisco, Guerrero, Puebla y Nayarit, cuyos yacimientos manganesíferos estaban mayor reconocidos.

<sup>257</sup> EMB-Fondo Autlán, Monthly report for June 1960...firmado por Enrique Madero Bracho en julio de 1960.

barón de Kelly no resultó candidato para *Minera Aulán*, por alguna razón que no conocemos, de modo que la empresa se concentró en el estado de Hidalgo.

Se ha dicho que la mineralización secundaria de Molango resultó ser muy rica durante la inspección de 1960. Enrique Madero Bracho ofrecería, 36 años después, una explicación del curso del sondeo en Molango: "la mineralización primaria no podía conocerse aún. La riqueza de la secundaria podría deberse a la metamorfosis que produce en un mineral los agentes del agua, la temperatura y viento que hacen que las rocas se expandan y compriman produciendo microfracturas que con el oxígeno y el agua propician la descomposición química del mineral primario. Los elementos más suaves se disuelven y quedan presentes los más duros, los metales, rodeados de cavidades de oxígeno (...) La mineralización era secundaria, pero el cuerpo era muy rico. Se tomó la decisión de llevar a cabo una exploración de geología primaria. Se determinó primero en qué horizonte de la columna estratigráfica paleontológica se encontraba el mineral de manganeso. Se dictaminó que se trataba de una mineralización primaria de origen marino que se depositó en la época terciaria dentro del jurásico superior y que sus características se extenderían, probablemente, por una zona muy amplia dentro de la Sierra Madre Oriental. (...) La descripción que Zozaya me dio me pareció muy complicada, pero el hecho es que de allí nació la exploración de Molango. Los socios de *Bethlehem* quisieron ver aquello y organizamos una excursión en septiembre, con un frío espantoso y lluvia".<sup>258</sup>

Para definir la extensión del horizonte manganesífero, se planearon tres brigadas de prospección geológica o "búsquedas", a través de tres cuencas: la del río Moctezuma, en la carretera Jacala-Tamazuchales (Valles), la del río Claro, afluente del Tempoal, sobre el camino vecinal de San Agustín Meztititlán-Huejutla y, sobre el camino de Tulancingo-Villa Juárez-Poza Rica. El grupo de exploración de Pozarica avanzaron hacia el Poniente, el de Jacala-Tamazuchale hacia el Oriente. Estos últimos localizaron "las playas", cerca de un pueblo llamado Tepehuacán. Se inició, entonces, el mapeo del afloramiento del horizonte manganesífero, al tiempo que se hacía la "limpia". Esta "limpia" es el muestreo en canal de cada cepa de la estratigrafía del afloramiento de carbonatos de manganeso. "No estaba el manganeso suficientemente concentrado, por acción de la intemperie... las rocas estaban cubiertas de musgo y tierra y su aspecto era de rocas

---

<sup>258</sup>EMB 8/I/96.

comunes. Se contrataron cuadrillas de personas para muestrear, encostalar las muestras y separar las muestras por capa estratigráfica". Se enviaban a Autlán para el análisis de laboratorio. Los químicos metalúrgicos de la mina de Jalisco descubrieron que en Molango había capas de muy poco manganeso, en la parte superior del yacimiento y que la concentración aumentaba en las partes inferiores... la mayor concentración de la mineralización primaria, en las capas superiores, contenía hasta un 27% de manganeso y disminuía gradualmente en las capas superiores hasta muy bajos contenidos de manganeso. La mayor parte del yacimiento tenía una concentración del 19-20%, que eran concentraciones de manganeso sin ningún valor comercial con los procedimientos de recuperación metalúrgica entonces conocidos. Por otra parte, las rocas manganésíticas contenían hierro... "se hicieron pruebas de laboratorio de tipo metalúrgico para determinar si podríamos obtener de esas rocas un producto que tuviese valor comercial... que fuese utilizable en la industria de ferroaleaciones... fue una investigación trabajosa y larga, que sólo arrojó resultados negativos (...) duró cinco años, de septiembre de 1960 a noviembre de 1964."<sup>259</sup> Trabajos de prospección, muestreo geológico, exploración directa por medio de zanjas en los afloramientos y perforaciones de diamante a profundidad, investigación metalúrgica... mientras no había nada seguro, las inversiones se realizaban con cuidado. Cuando la empresa consiguió la solución metalúrgica, a base de reducir la especie mineralógica que era el carbonato de manganeso mediante su quema o semireducción con gas natural, se logró obtener un producto con manganeso del 38 al 39%, una ley adecuada para justificar explotación, transporte y utilización en la industria de las ferroaleaciones. Con todo, la empresa tendría "que competir con minerales naturales de otras partes del mundo con 48-50% de Mn en estado natural."<sup>260</sup>

"Basados en las promesas del Gobierno Mexicano sobre la carretera -que apoyó mucho entonces la idea del proyecto- y antes de que se hiciera realidad la infraestructura necesaria, decidimos gastar en la barrenación de diamante, desde la cresta de los cerros hacia abajo". Enrique Madero Bracho volvió a procurar para la empresa las condiciones de trabajo adecuadas: "todos estos trabajos se fueron realizando con el amplio apoyo del Gobierno del estado de Hidalgo y del Gobierno federal. En esta época fue el general Alfonso Corona del Rosal nuestro principal apoyo ante la presidencia de la República, primero bajo el licenciado Adolfo López Mateos y después

---

<sup>259</sup> EMB 8/I/96.

<sup>260</sup> EMB 8/I/96 & 1/VII/96.

bajo el licenciado Gustavo Díaz Ordaz. Ambos presidentes siempre incentivaron a la administración y a los accionistas de *Minera Autlán* a continuar con tan difícil desarrollo minero".<sup>261</sup> Dentro de los gabinetes presidenciales, apoyaron a la empresa en esta etapa Jesús Reyes Heróles, Xavier Barros Sierra, Agustín Yáñez y Juan Gil Preciado, estos dos últimos, ex-gobernadores de Jalisco. Este grupo de funcionarios públicos "no sólo ayudaron a resolver los innumerables problemas que se presentaban, sino que nos auxiliaron para abrir todas las puertas de alto nivel del Gobierno Federal".<sup>262</sup> Se iniciaba para *Compañía Minera Autlán* una etapa expansiva y de complicaciones.

El planteamiento del negocio en la experiencia minera de Molango fue uno de supervivencia, originado por el deseo de Madero Bracho de continuar con la empresa. Se calculó una inversión de 15 millones de dólares. La experiencia de Hidalgo convertiría a *Compañía Minera Autlán* en una empresa que habría de explotar con excavación profunda un mineral de baja ley, para luego reducirlo con un proceso nuevo y obtener así la necesaria ley superior al 47% de manganeso. Todo esto en un lugar inaccesible de la Sierra Madre, en el estado de Hidalgo. ¿Por qué aceptaron los socios y los ingenieros el planteamiento de Madero? Porque se trataba de un yacimiento inmenso, con 35 millones de TM de reservas probadas y 200 millones de reservas probables. El volumen haría rentable tamaña inversión y retos. Por eso se aceptó. Nada habría de ser sencillo aquí, como se verá en los aspectos tecnológicos y financieros de este capítulo III.

---

<sup>261</sup> EMB 8/I/96 & 1/VII/96.

<sup>262</sup> EMB- 8/I/96 & 1/VII/96.

## ***II) La búsqueda del socio correcto***

### **1) Relaciones públicas y deseos de emprender en la experiencia de Jalisco.**

La frase del geólogo Vaupell, "Enrique, if you cannot buy it, I'll buy it myself" hizo que Madero Bracho se sacudiese cualquier duda y recurriera de nuevo a su padre. Enrique Madero Olivares convalecía de un accidente de carretera en aquellos días y no podía hacer gestiones él mismo, de modo que le recomendó a su hijo ponerse en contacto con Mr. Leonard Buck (quién había sido su cliente durante la guerra de Corea en la comercialización de manganeso).<sup>263</sup> Leonard Buck le gestionó una entrevista con el vicepresidente de adquisiciones y minería de la *Bethlehem Steel Co.* Mr. Killian, y el 1º de septiembre partieron ambos, los dos Enriques, a la ciudad de Nueva York y de allí a Bethlehem, Pennsylvania. "Mi impaciencia crecía, pues aquel día se celebrara el *Labor Day* en los Estados Unidos y no podríamos entrevistarnos con la gente de *Bethlehem* tan pronto como lo deseábamos".<sup>264</sup>

Cuando por fin se dio el encuentro con Killian y con su asistente Ivor Seems, Enrique presionó para que funcionarios de *Bethlehem* se desplazaran a la mina y ponderaran sobre la viabilidad de la sociedad a la que se les invitaba. La empresa norteamericana accedió y Madero Bracho salió de Pennsylvania rumbo a Jalisco con los jefes de dos áreas de *Bethlehem*: el de geología, el doctor Donald M. Fraser, proveniente de la Escuela de Ciencias y Minerales de Lehigh University, y el del departamento jurídico, Mr. Ryder Patten.<sup>265</sup> El jefe de geología hizo un muestreo de los corazones de los barrenos de las máquinas perforadoras y muestreó en canal el manto que com-

---

<sup>263</sup> Citado en el preámbulo de este capítulo.

<sup>264</sup> EMB-Entrevista 5/I/94

<sup>265</sup> No fue posible localizar, para este proyecto, a las personas involucradas con *Compañía Minera Autlán* por parte de *Bethlehem Steel Corporation*. Aunque en la historiografía estadounidense cada vez hay más trabajos sobre esta empresa, se antoja indispensable para la historia de la empresa mundial un estudio desde el punto de vista de ella sobre sus relaciones de negocios en México y en el mundo entero, ya que sus intereses estuvieron repartidos en todo sitio en donde se produjera hierro, manganeso y ferrosos. Que sepamos y se comenten en este trabajo, además de México, los tuvo en Cuba, Brasil y Venezuela de manera importante.

prendía el cuerpo del mineral: "le fascinó y recomendó que se llevara a cabo la asociación con nosotros".<sup>266</sup>

Conviene mirar un poco quién sería el socio correcto que Madero Bracho encontró. Desde 1945, *Bethlehem Steel Company* encaraba las demandas de acero del período de la posguerra. Ese año Eugene G. Grace había sido elegido presidente de la firma, cargo que ocuparía hasta 1960. En 1953, año en que la familia Madero se acercó a la *Bethlehem*, esta empresa contaba con una historia de activa participación en el desarrollo de los Estados Unidos. La firma había sido descubridora de diversas innovaciones tecnológicas, pionera en la industria de la construcción, fabricante de barcos para las dos guerras mundiales e incrementó su planta laboral en decenas de miles de trabajadores a lo largo de las décadas. Merece la pena asomarse a esta trayectoria: la acerera nació en 1857, con el nombre de *Saucona Iron Company*, en el sur de la ciudad de Bethlehem en Pennsylvania; en 1861 cambió de nombre a *Bethlehem Iron Company* y fue la primera empresa en producir rieles de hierro para ferrocarril, mismos que sustituyó en 1873 con los primeros rieles de acero Bessemer. En 1896 la empresa se hizo de las instalaciones adecuadas para producir forja pesada y corazas para la Armada norteamericana. El éxito de esta producción afianzó a la empresa, que en 1899 se reconstituyó como la *Bethlehem Steel Company*. Este mismo año se incorporó a la compañía Eugene G. Grace, que como se ha dicho era el presidente de la empresa en 1953. Grace acababa de graduarse en alguna profesión minero-metalúrgica de las impartidas en la Universidad de Lehigh.

El cambio de siglo hizo que se incorporara a *Bethlehem* uno de los grandes líderes del mundo del acero norteamericano, el señor Charles M. Schwab, formador del grupo que se unió para crear la *U.S. Steel Corporation* en 1901. Sin embargo, en 1903 Schwab renunció a la *U.S. Steel* para formar la *Bethlehem Steel Corporation*, de la que se convirtió en presidente vitalicio y presidente del Consejo en 1904. La nueva corporación de negocios contaba entonces con la planta de acero en Bethlehem del sur, minas de hierro en Cuba y astilleros en ambas costas este y oeste de los Estados Unidos. Bajo la gestión de Charles M. Schwab *Bethlehem* se expandió y diversificó sus productos de la manera que ahora se verá. En 1908 *Bethlehem* produjo por primera vez en los Estados Unidos las secciones estructurales de perfiles anchos -conocidas como "perfiles"- que

---

<sup>266</sup>EMB 5/I/94.

revolucionaron la industria de la construcción y permitieron que comenzara la era de los rascacielos.

Al comenzar la Primera Guerra Mundial, la empresa tenía una capacidad anual de producción de 1.1 millones de toneladas y empleaba a 15,600 personas. Durante el conflicto, *Bethlehem* produjo grandes cantidades de buques, corazas, artillería, armas de fuego y municiones para los Estados Unidos y las naciones aliadas. En 1916 se incorporaron a la capacidad productiva de la empresa los siguientes bienes: 3 plantas acereras localizadas en Líbano y Steelton, en Pennsylvania y en Sparrows Point, Maryland, plantas nuevas que serían famosas en la historia siderúrgica de los Estados Unidos y que tendrían que ver con las exportaciones de ferrosos de América Latina. *Bethlehem Steel Corporation* alcanzó las 8.5 toneladas anuales de acero y superó los 60,000 empleados en 1925. Ese mismo año, la empresa botó en el Atlántico el primer portaviones norteamericano, el U.S.S. Lexington.

En 1931, la empresa dio un nuevo paso en la diversificación al adquirir una importante constructora, la *McClintic-Marshall Corporation*. A partir de entonces, *Bethlehem* fabricaría el acero de grandes proyectos de los Estados Unidos: los puentes George Washington (bahía del río Hudson, ciudad de Nueva York) y *Golden Gate* (bahía de San Francisco), el célebre *Rockefeller Center* y el hotel Waldorf-Astoria en la ciudad de Nueva York, el *Chicago Merchandise Mart* y el edificio de la Suprema Corte de los Estados Unidos en la ciudad de Washington.<sup>267</sup>

Esta expansión, aunque había incluido minas de hierro y carbón dentro del territorio norteamericano, motivó a la empresa a buscar otras reservas de hierro. La búsqueda ocurrió en México y en Venezuela. Ambos sitios no fueron muy afortunados para la empresa. En México, perdieron las concesiones otorgadas para ellos en Michoacán, por causa de una activísima presión del expresidente Lázaro Cárdenas que estaba empeñado en desarrollar un complejo siderúrgico: *Las Truchas*. Por más que *Bethlehem* se amparó y fue a la Suprema Corte, los yacimientos pasaron al estado mexicano para formar parte del proyecto de la Cuenca del Balsas. *Las Truchas* arrancó en 1948 su fase constructiva y *Bethlehem* perdió interés en México.

---

<sup>267</sup> Los 2 proyectos de puentes consumieron entre el 20% y el 30% de la producción anual promedio de la década de los 1930's.

En Venezuela, *Bethlehem* llegó a un arreglo con la familia Boccardo. En 1933 adquirió los derechos de explotación de los depósitos de El Pao.<sup>268</sup> En 1939 iniciaron las negociaciones con el gobierno venezolano para explotar el depósito y se constituyó una empresa subsidiaria de *Bethlehem* llamada *Iron Mines Company*. Mientras estas gestiones se llevaban a cabo, murió Charles Schwab, cabeza de *Bethlehem*. Sin embargo, las negociaciones continuaron y en 1940 se concluyeron los acuerdos para construir una terminal portuaria en Palúa, en el delta del río Orinoco. Esta terminal tendría por objeto la exportación del mineral hacia la costa este de los Estados Unidos, pero todos estos proyectos sufrieron una interrupción a causa de la Segunda Guerra Mundial, para ser retomados en 1945.

Con la muerte de Charles Schwab en 1939 la posición de "chairman" quedó vacante hasta 1945, año en que Eugene Grace la asumió. Sin embargo, la expansión de la empresa no mermó y Grace dirigió de hecho la producción de la empresa la lámina de acero destinada a la fabricación de buques y tanques, acero estructural para fábricas de los ejércitos y forjas para proyectiles, armas de fuego y motores de aviación. En los 15 astilleros de *Bethlehem* se botaron al mar 1,121 naves, producción superior a la de ningún otro constructor de buques durante la Segunda Guerra Mundial. En un momento pico de la producción, la empresa empleó a 300,000 personas, 180,000 de las cuáles se dedicaron exclusivamente a la construcción de barcos.

Finalizada la guerra, Eugene Grace reorganizó a la empresa para encarar las demandas de la economía de la posguerra. El proyecto venezolano fue retomado en 1945: se reanimaron las construcciones de la planta de beneficio en el Pao, de la terminal de embarque en Palúa y la rápida construcción de una línea de ferrocarril y de una carretera entre El Pao y Palúa. A esto se unieron las viviendas para trabajadores, dotadas de todos los servicios. En Puerto de Hierro, la empresa proveyó de agua potable, electrificación y viviendas a los trabajadores, al modo de El Pao. En Puerto de Hierro se transbordaba el mineral que llegaba proveniente del muelle de Palúa en barcos de calado pequeño. Desde aquí se enviaba a los Estados Unidos. En 1950 se efectuó el primer embarque de hierro de El Pao con rumbo a la planta de Sparrows Point en Maryland. En

---

<sup>268</sup> Henry GÓMEZ, *La industria del mineral de hierro en Venezuela*, Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, 1970, p.20 & ss.

1951 la producción de hierro beneficiado sería de 1.5 millones de toneladas, cifra que se multiplicaría en poco tiempo. Sin embargo, *Bethlehem* cometió un error muy serio en Venezuela, que Enrique Madero Bracho explica así: "*Bethlehem* tenía la mina de El Pao, de mineral de hierro. Una mina muy grande, muy grande. La soberbia de la grandeza les cegó e hicieron una terminal portuaria, una línea ferrocarril de 100 kms ... y en sus narices la *US Steel* les descubrió el yacimiento de Cerro Bolívar, el más grande yacimiento de entonces, que se benefició de la infraestructura realizada por *Bethlehem*. Esto fue un escándalo terrible en *Bethlehem* [...] La estructura de la empresa se modificó, pues antes la parte minera la manejaba el Departamento de Compras. Se creó el área de minería y al vicepresidente de minas lo hicieron miembro del Consejo Directivo de la empresa. Todas las minas se agruparon en la (nueva) dirección de minas de *Bethlehem*."<sup>269</sup>

Eugene Grace, además de la expansión de la empresa y de afrontar el error de Venezuela, también tuvo que encarar lo que el investigador John Strohmeier no dudó en nombrar "los años de autodestrucción".<sup>270</sup> La revisión del contrato laboral con el sindicato de la industria del acero se llevaba a cabo cada 3 años. Sucesivamente, en 1946, 1949 y 1952 los obreros del acero se alzaron en huelgas que durarían desde 1 hasta 59 días. Las huelgas fueron detenidas cada vez con incrementos sustanciales en los salarios y prestaciones de todo tipo, que rápidamente eran reflejadas en el precio del acero. Desde Washington, los gobiernos pedían a las partes que las negociaciones no desembocaran en aumentos de la inflación, cosa que sucedía casi enseguida. El Sindicato Único de Obreros del Acero terminó por comerse a la industria y la baja competitividad de los productos de *Bethlehem* -como de la *US Steel*- permitieron que los Estados Unidos, primeros productores mundiales del acero, terminasen importando 10 millones de TM de este necesario elemento de la vida moderna hacia 1965; irónicamente, los proveedores serían el Japón y Alemania, naciones derrotadas por los Estados Unidos y sus aliados 20 años antes.

En 1953, sin embargo, estos problemas eran pequeños arañazos en *Bethlehem Steel Corporation*. El número de obreros era de unos 140,000, con una docena de plantas siderúrgicas en todo el territorio norteamericano. Todas ellas tenían gran infraestructura para la producción y transporte,

---

<sup>269</sup> EMB 20/II/1997.

<sup>270</sup> John STROHMEYER, *Crisis in Bethlehem. Big Steel's Struggle to Survive*, Adler and Adler, Maryland, 1986, 242 páginas, p.64 & ss.

así como para beneficio de los obreros y trabajadores. La empresa contaba con 15 astilleros, varias minas de hierro y carbón en los Estados Unidos, además de la concesión internacional de Venezuela. Cabe decir que en este momento no se dispone de información sobre las minas de hierro en Cuba, explotadas desde principios del siglo. Tampoco se sabe si había participación de la empresa en Brasil, también productor de mineral de hierro. De lo que hay seguridad es que con una producción 18 millones de TM de acero en 1953, *Bethlehem* era sin duda un socio muy apetecible para iniciar la explotación de manganeso en Jalisco. Conseguirlo fue un éxito de la familia Madero -después de la experiencia con Cárdenas y *Las Truchas*- y una prueba de las bondades del yacimiento.

Ambos Enriques regresaron de Pennsylvania y la familia Madero Garza, la de Enrique Madero Bracho y su esposa Lucila, se trasladó a Guadalajara. El despacho *Goodrich, Dallon, Little & Riquelme* comenzó la preparación de documentos en la ciudad de México y Enrique Madero Bracho convenció a Severiano Sánchez de prolongar un poco el plazo de opción de compra. El 23 de octubre de 1953 se sentaron a la mesa del notario Javier Correa Field, en la ciudad de México, y con un capital de \$300,000 Mex. nació *Compañía Minera Autlán, S.A. de C.V.* Las escrituras de compra de las concesiones mineras se firmaron el 28 de octubre ante el mismo notario y el pago del precio convenido a Severiano Sánchez, 750,000 dólares, se realizó en dólares, en billetes "verdes", por el gerente de la sucursal en la ciudad de México del *New York City National Bank*, (actualmente *Citibank*).

El primer reporte mensual de *Compañía Minera Autlán*, elaborado por Enrique Madero Bracho y dirigido a todos los socios, describe el acuerdo sobre compra de los 13 fundos del ejido de San Francisco firmado con Severiano Sánchez y sus hermanos. Enseguida se hicieron los nombramientos. Enrique Madero Bracho quedó como gerente general de la empresa y conservó el nivel de ingresos que tenía en *Minera Central*<sup>271</sup>; el norteamericano J.K. Moyer quedó como tesorero y

---

<sup>271</sup> EMB-26/X/1995.

“Mi sueldo era bajo... pero cuando yo comencé a ver las posibilidades de expansión del negocio yo les dije a mi padre a y mi abuelo que no quería que me pagaran más de 1500 pesos mensuales -que era lo que ellos tenían planeado pagarme para ese puesto-. Lo que yo quería era que me pagaran un dólar por tonelada vendida por encima de los volúmenes de toneladas que entonces se vendían, que eran 300 toneladas al mes. Aceptaron. Cuando me retiré de *Minera Central* en noviembre de 1953 ya estaba yo ganando 2000 a 3000 dólares mensuales, que entonces era mucho dinero [...] Ese fue el nivel de sueldo con el que

el ingeniero José B. Zozaya como superintendente de la mina. En el informe se lee que el primer salario asignado al ingeniero Zozaya fue de 700 USD/mes.<sup>272</sup> Enseguida los nuevos socios de la empresa comenzaron a discutir la organización; para ello se desplazó desde Pennsylvania Paul Entrekin, vicepresidente de minas de *Bethlehem*, y en la mina tuvo una reunión de trabajo con Madero Bracho y con el tesorero Moyer. Allí se crearon algunas áreas. En primer lugar, el departamento de ingeniería, que quedó a cargo del ingeniero Salvador Jiménez, con un sueldo de 500 USD/mes. Este departamento sería el responsable del laboratorio, de la exploración, de los reportes internos, de la maquinaria y el equipo. Se nombraron también 4 ingenieros asistentes a la superintendencia de la mina, cada uno con un sueldo de 4900 pesos mexicanos/mes. Se contrató para el área de Topografía y Mapeo a Jesús Vázquez, con un sueldo de 1500 pesos mexicanos/mes.<sup>273</sup> El sistema contable lo diseñó Moyer y se acordó que la empresa tendría una oficina central en la ciudad de México y una agencia en Guadalajara. Enrique Madero Bracho, que ya se había mudado con su familia a esa ciudad, repartió su tiempo de la siguiente manera: la mitad de la semana, de miércoles a sábado en la mina y el resto en la ciudad, coordinando las ventas. La empresa fue representada en la ciudad de México por el abogado Julio Riquelme, del mismo despacho en el que se preparó la documentación.

---

me retiré de la compañía, y ese mismo comencé a recibir en Autlán. Los socios fijaron el sueldo, es decir Bethlehem Steel, Leonard Buck, mi papá y mi abuelo”.

<sup>272</sup>Fondo EMB-Autlán. Monthly Report covering operations up to November 25, 1953, dirigido a Enrique Madero Olivares, Paul. B. Entrekin, Leonard J. Buck, Malcom C. Little Jr & Mauricio Madero Olivares, firmado por Enrique Madero Bracho, el 14 de diciembre de 1953. p.1

<sup>273</sup>De Jesús Vázquez son los numerosos mapas que enriquecen el acervo del Fondo Autlán en los primeros años de explotación de la mina de San Francisco.

## 2) Cambio forzoso de socios en la experiencia de Hidalgo

“El precio prometía éxito”. Pero el precio bajó. En 1968 el precio se derrumbó, de un dólar a 0.53 USD/unidad de manganeso, pues se explotaron las nuevas minas de Gabón, de Sudáfrica y de Australia, arrojando una sobreoferta al mercado mundial. “El problema fue terrible, pues nuestra exportación se realizó a precios marginales. Allí comenzó el calvario. Por el mercado, el desplome del precio y por los costos, se nos presentaron problemas muy serios de explotación en una de las minas... La primera vez que Molango dio dinero fue en 1973. La devaluación de Echeverría, en 1976, nos favoreció inicialmente, pero el gobierno, para quitarnos la ventaja cambiaria, nos puso un impuesto a los exportadores del 25% sobre el valor de la exportación... nos gobernaba un equipo socialista”.<sup>274</sup> Madero Bracho presidió entonces la Cámara Minera para defender los intereses de los mineros; esta gestión fue exitosa pues Molango hizo importantes utilidades en los siguientes años: 1974-1978. El crecimiento de la empresa justificó que Madero Bracho pusiera a la empresa en la Bolsa de valores en 1976-77, después de que *Bethlehem* se retirara en 1973. Esta separación trajo sus consecuencias: “Les compramos el aval, que reemplazamos con el aval de *Nacional Financiera*... no tuve otra opción que tener de socio al gobierno. Cuando mis amigos empresarios me criticaron por ello les dije que había recurrido a todos los bancos y que nadie me había querido prestar. No me critiquen, les dije, soy el último al que le gusta hacer esto”.<sup>275</sup> En efecto, un calvario para cualquier empresa es que se corra el rumor de que algún peligro la acecha y el implacable medio del crédito en México fue muy sensible a la retirada de *Bethlehem Steel Corporation*. Pero, ¿bastaría eso? El proyecto era imponente en México, la seriedad tecnológica de la empresa para desarrollarlo y la preocupación por sacarlo adelante formaban parte de su historia real. No puedo dejar de plantear algo que quizá no se resuelva ni en otros trabajos que creo necesitarían realizarse: ¿hubo alguna instrucción de no prestarle a *Minera Autlán*? ¿Se la veía como una locura que no respondería nunca a sus compromisos? ¿hubo estudios serios que justificaran la inviabilidad del proyecto? Quizá la banca no podía prestar, en las circunstancias tan particulares que vivía el país con Luis Echeverría y su equipo de gobierno.

---

<sup>274</sup> EMB 8/I/1996.

<sup>275</sup> EMB 8/I/1996.

O, por el contrario sí podía pero *no debía*, de modo que sólo quedara un salvador financiero, alguien que rescatara a la minera para quedarse no como acreedor, sino como socio.

Veamos, con los datos que tenemos, cuál fue el proceso que llevó a *Autlán* a tener al gobierno como socio. La naturaleza y tecnología del proyecto de Molango, desbordó las posibilidades de la empresa cuando perdió su liquidez, se endeudó y no pudo cumplir con sus compromisos.

El inicio del proyecto de Molango se aprobó por el Consejo en noviembre de 1964 y las inversiones en nuevos activos fijos se realizaron entre 1965 y 1969, financiadas con capital propio y créditos externos que se aplicaron en los trabajos de exploración, desarrollo, preparación y equipamiento de las minas. Para beneficiar el mineral de manganeso fue necesaria la construcción de una planta trituradora, de mezclado y de nodulización, con una capacidad de producción anual de 400,000 TM. Fue necesaria la instalación de un gasoducto de 180 Km de longitud, con costo de 1.6 millones de dólares, que se le pagó a PEMEX. *Autlán* repitió el esquema de creación de infraestructura que había practicado en Jalisco, con mayores refinamientos. Se construyó un poblado completo, llamado Otongo, en donde empleados y obreros vivieron -y viven hoy día- con todos los servicios integrados.<sup>276</sup> Todas estas inversiones supusieron decisiones que hicieron más notoria la presencia de *Minera Autlán* en México. Por ejemplo, Enrique Madero Bracho aparece entrevistado en el 3er. número de la revista *Expansión* (1969). La publicación le otorga el tratamiento de un empresario muy importante en el país y le suscribe gran peso a la proyección social de la empresa en Hidalgo.

*Minera Autlán* regresó al mundo de las carreteras y construyó 15 Km. de carretera de acceso a la zona industrial de Molango y la empresa repitió el esquema de Jalisco para recibir la red vial necesaria para sacar el producto a un puerto. Se terminó así, en 1969, el tramo Casetas-Tempoal y se reconstruyó el tramo Tempoal-Tampico de la ruta corta México-Pachuca-Tampico. La empresa se hizo de una flotilla de trailers para trasladar los nódulos de manganeso a Tamós, Veracruz, y Ciudad Madero, Tamaulipas, desde donde se embarcaban al interior de México y al extranjero, respectivamente. A las obras de infraestructura se añadieron la planta generadora de

---

<sup>276</sup> Todos estas obras de infraestructura se comentan en el capítulo IV de este trabajo.

energía eléctrica y una presa de captación de agua, con sus respectivos sistemas de abastecimiento y tratamiento de agua potable.

Las obras que se han descrito, rebasaron los plazos y montos del proyecto original. El problema radicó, en esencia, en un aspecto tecnológico que parecía empeñado en no resolverse: la nodulización de los carbonatos de manganeso. El horno de nodulización arrancó en mayo de 1968, pero hasta agosto de 1970 se completó exitosamente la primera corrida de tres meses ininterrumpidos del horno. "Si no ha sido por la mina de Autlán, Molango no sale adelante... habíamos perdido hasta la camisa, pero yo estaba convencido de que saldríamos adelante exitosamente (...)" La inversión total fue del orden de los \$25,000,000 USD. Cuando se planeó la unidad Molango, el precio prometía éxito." Pero el precio bajó, como ya se explicó. "El problema fue terrible, pues en los primeros años, nuestra exportación se realizó a precios marginales". Al desplome del mercado se unieron nuevas dificultades de peso en la explotación de una de las minas, la mina subterránea de Acoxcatlán. "El primer año en que Molango ganó dinero fue en 1973, pues los precios comenzaron a reaccionar en noviembre de ese año".<sup>277</sup> Se ha dicho que la mina de No-noalco dejó grandes utilidades; ocurrió que no fueron suficientes para desaguar el estancamiento del conjunto en general.

Para la primera utilidad total lograda en 1973, fue necesario que ocurrieran algunos factores tecnológicos y financieros previos. En el primer caso, en 1970, "dejó de desprenderse de la coraza interna del horno el ladrillo refractario que el manganeso jalaba. Reemplazamos el ladrillo refractario por concreto refractario, anclado monolíticamente, con un vaciado dentro de la superficie del diámetro interno de 21 pies del horno con unas fórmulas especiales que se desarrollaron en México, derivadas de otras que se usaban en Luxemburgo para la nodulización del mineral de hierro. Entonces, con la operación exitosa del horno comenzamos a vislumbrar la victoria. A fines de 1970 terminamos la construcción nuestra terminal portuaria de La Barra en Tampico, que inauguramos con la carga del primer barco *-Azteca-* de Transportación Marítima Mexicana."<sup>278</sup>

---

<sup>277</sup> EMB 8/1/96.

<sup>278</sup> EMB 8/1/96.

El otro aspecto, el financiero, se resolvió de manera inesperada, como se verá enseguida. El proyecto de Molango, cuya inversión se calculó originalmente en \$15,000,000 USD superó los \$25,000,000 USD. La empresa contrajo adeudos con un sindicato de bancos norteamericanos liderados por el *Morgan*, y al no poder pagar oportunamente, *Bethlehem* intervino con \$10,000,000 USD de préstamo adicional. La familia Madero, sin embargo, conservaba el mismo control, de acuerdo a las leyes mexicanas. El tiempo le ganó la carrera a *Minera Autlán*, pues la mina de San Francisco en Jalisco se agotó en 1967 y en 1969 no había conseguido resolver el problema tecnológico que los carbonatos de Mn ofrecieron. El beneficio de este mineral suponía un proceso en el horno de semireducción rotatoria que produciría nódulos de Mn. Su capacidad instalada, que era de 400,000 TM/anales, no fue cubierta en quince años, pues no se alcanzó más mercado que 300,000 TM/anales. Este mercado incluyó a Francia y al Japón, clientes que estratégicamente eran incómodos para *Bethlehem*. Madero Bracho vio como única salida la integración de la empresa y propuso a sus socios la construcción de una planta de ferroaleaciones, en Tamós, Veracruz. El asunto dejó de interesar a *Bethlehem*, que se retiró en 1973. A continuación se comentará cómo fue esta separación. El 31 de diciembre de 1972 el balance de la empresa indicó una pérdida de 152.9 millones de pesos; el endeudamiento de la empresa con la banca norteamericana era de 12 millones de dólares, que habían sido garantizados por *Bethlehem Steel Company*. A juicio de esta empresa, *Compañía Minera Autlán* sería incapaz de pagar si no aumentaba su producción. Debido a las razones tecnológicas que se han explicado "*Bethlehem* has decided not to participate in the reorganization of *Autlán*".<sup>279</sup> Cuando esto sucedió, *Bethlehem* se recuperaba parcialmente de problemas que compartía con el resto de la industria del acero norteamericana. A continuación se explican cuáles eran éstos.

En 1959 *Bethlehem Steel Corporation* padeció una difícil huelga laboral de más de dos meses que obtuvo para el sindicato "the famous and infamous" cláusula 2B. Esta cláusula, que ató de manos a los Departamentos de Producción de las plantas acereras, básicamente impedía el reacomodo de un trabajador dentro de la empresa en función de las necesidades del mercado, de suplencia de otro enfermo en un puesto clave, de apertura de una nueva línea de producción. Como en la revisión del contrato laboral se añadieron nuevas prestaciones a las que ya existían en 1953, el precio del acero norteamericano volvió a elevarse. En 1960 Athur Homer fue electo presidente de *Beth-*

---

<sup>279</sup>Fondo Autlán-EMB, Reestructuración financiera.

*lehem Steel Corporation*, y él decidió en 1963 construir la que sería la última nueva planta siderúrgica con proceso totalmente integrado en Burns Harbor, Indiana, con capacidad de 5.3 TM anuales. En esta época, el manganeso de *Compañía Minera Autlán* -como el de otras mineras- era muy bien recibido. Sin embargo, los problemas laborales no se hicieron esperar, Homer no pudo con ellos y en 1964 fue electo presidente Edmund F. Martin. Casi en seguida, por primera vez en la historia, los Estados Unidos importaron más de 10 millones de TM de acero, principalmente del Japón. Como la tendencia continuase, en 1970 se eligió presidente del grupo a Stewart S. Cort. Con Cort a la cabeza, el año de la separación de *Bethlehem* con *Minera Autlán*, la empresa tuvo ganancias inéditas, por 207 millones de dólares, con una producción de 23.7 millones de TM acero para astilleros y 16.3 millones de TM de acero terminado. Sin embargo, la empresa prevenía que esa bonanza no duraría mucho y la pérdida con *Minera Autlán* se podía presentar, fiscalmente, como un cómodo "ride off" en el que sería el único año de utilidades de la década de los 1970's. Como dato adicional, cabe decir que en 1978 se importaron en los Estados Unidos más de 21 millones de TM de acero, algo increíble. *Bethlehem* terminaría cerrando o reduciendo 3 plantas, entre ellas la famosa planta de Lackawana. Así las cosas, aunque el *Bethlehem Steel Corporation* reportó tan importantes ganancias en 1973, a éstas hubo de descontárseles las pérdidas de la separación con *Compañía Minera Autlán*. *Bethlehem* transfirió entonces las acciones de la serie B que poseía tanto en *Compañía Minera Autlán* como en *CEIMSA*<sup>280</sup> a Enrique Madero Olivares y Enrique Madero Bracho y renegoció para la *Compañía Minera Autlán* la deuda con los bancos norteamericanos; transfirió su deuda a Enrique Madero Olivares y a Enrique Madero Bracho, de modo que quedó descargada de sus obligaciones con los bancos norteamericanos. Cuando *Bethlehem* dejó de ser el aval de *Compañía Minera Autlán*, el gobierno mexicano entró a sustituirla, a través de *NAFINSA*.

Madero Bracho procuró asociarse con la industria siderúrgica privada nacional y buscó financiamiento con la banca nacional. No consiguió ninguno de estos objetivos y *NAFINSA* entró con un porcentaje de propiedad, en 1973. Este porcentaje fue el 51% de las acciones de la serie A de la empresa. Esta institución del Estado mexicano garantizó el servicio de la deuda y fue posible la integración vertical de la empresa, tal y como Madero Bracho la propuso a *Bethlehem*. El 13 de

---

<sup>280</sup> véase cómo quedó la estructura financiera de *Compañía Minera Autlán* en el capítulo IV, La empresa y el gobierno, en "La experiencia de Jalisco", la mexicanización de la empresa en 1961.

septiembre de 1973, la Asamblea General Extraordinaria decretó aumentar el capital a un mínimo de 150 millones pesos repartidos en 1500 acciones ordinarias. 1000 acciones serían de la serie "A" o mexicana, 500 serían de la serie "B" o libre. Enseguida *Minera Autlán* contrató con *Japan Metals and Chemicals Company, Ltd.* y con *Sumitomo Shoji Kaisha Ltd.* la ingeniería de la planta de Tamós, que iniciaría operaciones a mediados de 1976. Es decir, el gobierno dijo que sí a todo lo que *Bethlehem* se resistía: "Cuando iniciamos la construcción de la planta de Tamós conseguimos tecnología muy avanzada, de punta, del Japón. No había ninguna fundición de manganeso en el continente americano con estas características. Todavía hoy es una planta de primer mundo."<sup>281</sup> *Compañía Minera Autlán* exploró entonces la posibilidad de contar con su propia planta de ferroaleaciones y se dispuso a comprar a su antigua clienta, *Ferroaleaciones Teziutlán*, con el mismo propósito de integrar la empresa y colocar la producción total del horno de nodulización de Molango. El 31 de octubre de Enrique Madero Bracho consultó a la Secretaría del Patrimonio Nacional la fusión entre *Ferroaleaciones Teziutlán* y *Compañía Minera Autlán*. El 4 de diciembre las autoridades dieron el consentimiento para la fusión, en donde subsistió *Compañía Minera Autlán* y desapareció *Ferroaleaciones Teziutlán*, empresa fundada en 1900 como se vio en su oportunidad. Por parte de *Ferroaleaciones Teziutlán* firmó el señor Jorge Haus. El 15 de enero de 1974 la Secretaría del Patrimonio Nacional otorgó su consentimiento sobre la adquisición de los derechos mineros de *Ferroaleaciones Teziutlán* por *Compañía Minera Autlán*. Cerraron así 20 años de sociedad con *Bethlehem Steel Company*, antes de que las utilidades empezaran a asomarse tímidamente por los yacimientos de Molango. Si hubiesen continuado juntos, quizá el desarrollo de la empresa habría tenido otros resultados.

Pero a falta de ese futuro, tenemos la realidad: el gobierno mexicano se convirtió en socio de esta empresa nacida privada. La situación no pudo ser más complicada... y extraña. Un representante emblemático de la iniciativa privada, presidente de la Cámara Minera de México, convencido del valor de la negociación y de la cordialidad; una empresa destacada, en donde el buen espíritu de unidad y amor a los retos consiguió importantes logros internos y una proyección externa respetable, todos tuvieron que ser rescatados por el gobierno a través de su banco *Nacional Financiera*. Y eso tuvo un precio muy caro: no se trató de un cambio de acreedores, se le impuso un cambio de socios. Y los nuevos no entendían, en general, ese mundo. Y aún sin entenderlo

---

<sup>281</sup> EMB 30/V/94.

con ellos, el gobierno, se hicieron cosas que no hay que dejar de señalar: "Tamós, no se hubiera podido construir sin el apoyo del presidente Echeverría, ni se habría podido ampliar Tamós sin el apoyo de López Portillo".<sup>282</sup>

Aunque las primeras utilidades de Molango se produjeron en 1973 y continuaron con esa tendencia, de forma moderada, hasta nuevos sucesos: llegó la devaluación de 1976, como se ha explicado ya. En ese año arrancaron los hornos 9 y 10 de la planta de Tamós, inaugurada por el presidente Luís Echeverría. La planta crecería para convertirse en la líder mundial de refinación de ferromanganeso con alto grado de carbón en 1980. 2 hornos más arrancaron en 1981. El 15 de abril de ese mismo año, se autorizó una reforma parcial de los estatutos para aumentar el capital de la empresa a 300,000,000 de pesos, repartidos en 6 millones de acciones: 4 millones de la serie "A" y 2 millones de la serie "B". Un proceso de 8 años consolidó al gobierno como socio de la familia Madero en *Compañía Minera Autlán*. La separación de *Bethlehem Steel Company* de la minera mexicana volverá a retomarse en éste capítulo y en el siguiente, lo mismo para revisar lo que esto supuso en la rentabilidad del negocio como en las conclusiones.

---

<sup>282</sup> EMB 14/XII/1995.

### ***III) Producción y ventas en las experiencias de Jalisco y de Hidalgo.***

#### **1) Prodigalidad del yacimiento de Autlán.**

Como se ha dicho en el inciso anterior, el primer reporte preparado por el ingeniero Madero Bracho daba cuenta de los fundos que se le compraron a Severiano Sánchez. Los nombres de estos 13 primeros fundos se repetirán a lo largo de la historia de la nueva empresa minera en textos y mapas. De acuerdo con el reporte fueron: San Francisco, Santa Sofía, La Mesa, La Higüerita, Autlán II, Autlán III, Autlán IV, Autlán VI, Autlán IX, Autlán X, California I, California II y San Francisco II.<sup>283</sup> La extensión total de estos primeros fundos explotados fue de 810.1 Ha.

El 7 de diciembre se concedió a la empresa la concesión para explotar fundos con una extensión total de 528 Ha.<sup>284</sup> Las exploraciones continuaron y durante 1954 se autorizaron 756 Ha.<sup>285</sup> El 22 de octubre de 1954 la *Compañía Minera Autlán* cambió su domicilio a la ciudad de Guadalajara.<sup>286</sup> Ese año se vendieron las primeras 19,000 TM de manganeso beneficiado por métodos gravimétricos.

En 1955 la empresa dio los primeros pasos de lo que sería una franca expansión productiva: el 13 de agosto de 1955, las autoridades concedieron permiso para edificar una planta de beneficio

---

<sup>283</sup> Fondo EMB-Autlán. Monthly Report covering operations up to November 25, 1953, dirigido a Enrique Madero Olivares, Paul. B. Entekin, Leonard J. Buck, Malcom C. Little Jr & Mauricio Madero Olivares, firmado por Enrique Madero Bracho, el 14 de diciembre de 1953. p.1.

<sup>284</sup> Los fundos de este bloque fueron Las Brujas, Los Pozos, San José, El Milagrito y El Socorro, con una extensión total de 156 Ha. El 12 de diciembre se concedieron las concesiones de los fundos Elba 1, Elba 2 y Elba 3, Esperanza 1, Esperanza 2, Esperanza 3, Guadalupe 1, Guadalupe 2, Guadalupe 3, Guadalupe 4, San Francisco 3 y El Mirador. Enseguida, el 5 de noviembre se concedieron los permisos para explotar los fundos San Jacinto y el grupo San Jacinto I, II, III, IV y V, San Francisco IV, Santa Marta, con una extensión total de 596 Ha. El 12 de noviembre se incorporaron 160 Ha más, a saber, los fundos Luisa II y El Garbancito en Autlán y Doña Sol en Unión de Tula.

<sup>285</sup> el 31 de agosto de 1954 se obtuvieron los permisos para explotar los fundos La Deseada y La Bombita, con una superficie total de 54.17 Ha. El 7 de octubre se concede el permiso para explotar el fundo Herlinda de 9 Ha. Enseguida, el 5 de noviembre se concedieron los permisos para explotar los fundos San Jacinto y el grupo San Jacinto I, II, III, IV y V, San Francisco IV, Santa Marta, con una extensión total de 596 Ha. El 12 de noviembre se incorporaron 160 Ha más, a saber, los fundos Luisa II y El Garbancito en Autlán y Doña Sol en Unión de Tula.

<sup>286</sup> SRE-152950, J-1.

metalúrgico, y el 5 de octubre se otorgó permiso a la empresa para arrendar a la Secretaría de Marina 4 lotes en el muelle fiscal del puerto de Manzanillo por 10 años: el lote 1 con extensión de 1225 metros cuadrados, el lote 2 de 620, el lote 3 de 600 y el lote 4 de 680. La SRE otorgó también permiso de opción de compra si se llegaba a algún acuerdo.<sup>287</sup> La empresa no compró nunca estos lotes, por las razones que se explicarán después. Cabe decir que las ventas en 1954 se conservaban en los niveles del año anterior, pues sólo aumentaron de 19,000 a 21,000 TM. Los resultados se verían en 1956, pues las ventas se cuadruplicaron a 82,000 TM.

Además de los fondos mineros, la empresa comenzó a realizar adquisiciones de predios que se destinarían a propósitos que rebasaron la mera explotación y beneficio del mineral: se trató de un proyecto habitacional para empleados y obreros. La infraestructura desarrollada por la empresa en esas fechas se comentará en capítulos posteriores. Por ahora se menciona que el 31 de mayo de 1956 se concedió permiso a la empresa para comprar una finca en Autlán de Navarro. Este predio se destinaría para la casa de huéspedes. El 17 de octubre se otorgó a la empresa permiso para "organizar y construir una colonia de trabajadores y empleados", según solicitud del ingeniero Enrique Madero Bracho como gerente y apoderado de *Compañía Minera Autlán*, enviada a la Secretaría de Relaciones Exteriores el 13 de agosto. La colonia se edificaría en el lote 2 del predio "El Mezquital", de 144.30 ha. que a su vez forma parte del predio "El Pabellón". El licenciado Alfonso de Alba, secretario general del gobierno de Jalisco manifestó a la Secretaría de Relaciones Exteriores, el 1 de octubre, que el gobernador dio su consentimiento para el proyecto.<sup>288</sup>

Como las exportaciones continuasen, antes de que se tramitaran los predios de la colonia obrera, el 21 de junio de 1956 se otorgó permiso a la empresa para arrendar, con opción de compra, 1 lote adicional de 2000 metros cuadrados a la Secretaría de Marina en el puerto interior de Manzanillo. Con esto, la empresa arrendaba hacia 1956 unos 3100 metros cuadrados de muelle a la Secretaría de Marina en Manzanillo.

---

<sup>287</sup> SRE-152950, J-2.

<sup>288</sup> SRE-152950, J-4

El trabajo de exploración dio nuevos frutos de modo que se denunciaron otras 4150.73 Ha de reservas.<sup>289</sup> Las ventas aumentaron en 1956, como se ha comentado, a 82,000 TM; en 1957 se consiguió vender 110,000 TM.

El paisaje de explotación minera creció aún más en 1958, pues el 8 de enero se concedió permiso a la empresa para explotar los fundos mineros por 2380 Ha.<sup>290</sup> Las ventas de 1958 fueron de 130,000 TM, un 18% más con respecto del año anterior. Estas cifras se acercan a los datos exhibidos por otras fuentes: la revista del Banco Nacional de México, basada en indicadores oficiales, atribuyó a la producción del manganeso un aumento del 15.3%. En general, la producción minera aumentó 1.8% en 1958. 3 productos mineros fueron los que tuvieron alzas significativas en la producción anual: el molibdeno, cuya producción se dobló ese año (104.9% de aumento), el estaño, que aumentó el 41.4% y el manganeso, a cargo de *Compañía Minera Autlán*<sup>291</sup>. La plata, el cobre, el mercurio y el hierro, también aumentaron, pero en porcentajes iguales o menores al 5%. Algunos minerales fueron menos afortunados, como el tungsteno, que prácticamente no tuvo producción y el antimonio, que cayó a la mitad de su nivel del año anterior. Cabe comentar que el antimonio estaba desapareciendo de los principales yacimientos conocidos de México, puesto que entre los fundos más importantes estaban los oaxaqueños, cuyas vetas dejaron de ser tan prometedoras a mediados de la década de los 1950's. En este sentido, Enrique Madero Olivares, padre de Enrique Madero Bracho, presumiblemente vendió muy a tiempo a la *National Lead Company* su parte en la *Compañía Minera de Oaxaca*, como se vio al finalizar el capítulo II.

---

<sup>289</sup> El 18 de septiembre de 1956 se autorizaron los fundos Autlán XI a Autlán XXXIV, con extensión de 1527.09 Ha; los fundos Autlán XXXV a Autlán XXXIX, San Jacinto VI, VII, VIII y IX, San José I a San José XI, con una extensión total de 1511.79 Ha. Otro grupo aprobado fue el de los fundos San José XII a San José XX con una extensión total de 711.85 ha. El 4 de octubre se concedió permiso para explotar 700 Ha adicionales, a saber, los fundos Autlán XLIV a Autlán L y el grupo Autlán XL a Autlán XLIII, con una extensión total de 400 ha.

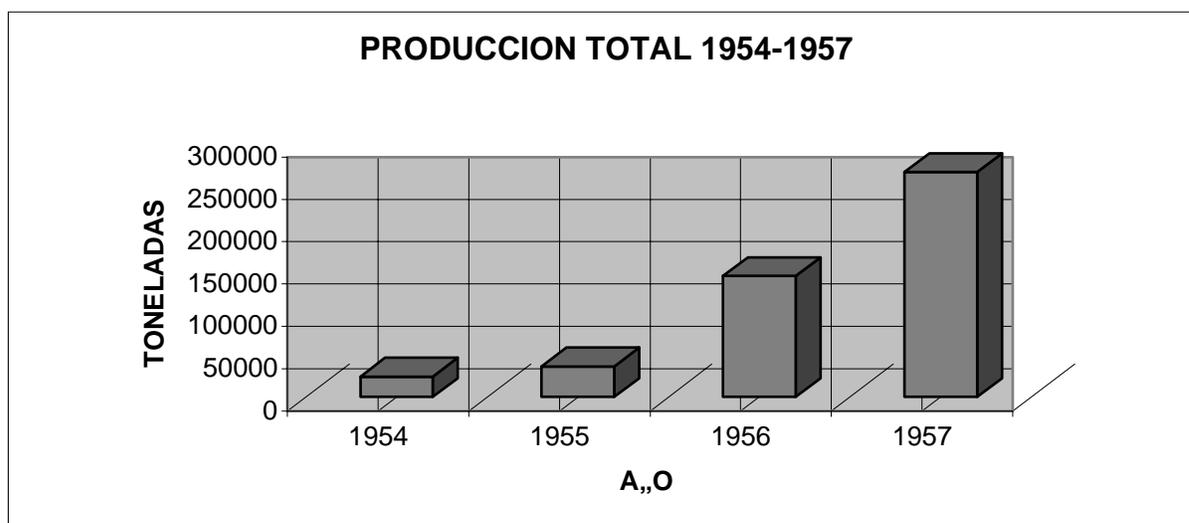
<sup>290</sup> Guadalupe 5 a Guadalupe 8, Esperanza 4 y 5 y La Tosca, con una extensión total de 379 ha y el 8 de marzo los fundos Carolina 1 a Carolina 15 de Tecalitlán, denunciados en la Agencia de Minería de Ciudad Guzmán, con una extensión total de 1500 ha. Se solicitaron ajustes o ampliaciones de menos de 1 hectárea a algunos fundos que se denunciaron en años anteriores y el 22 de noviembre la empresa incorporó los fundos San Manuel 1 a San Manuel 7, con una extensión total de 680 ha.

<sup>291</sup> Banco Nacional de México, *Examen de la situación económica de México*, Año XXXIV, N° 397, 15 de diciembre de 1958.

La siguiente es una tabla de la producción de esos primeros años y su gráfica correspondiente, que indica la explosión de la producción y de las ganancias de los primeros años y que explica porqué la producción apalancó el desarrollo que siguió en Jalisco.

**Producción en la experiencia de Jalisco (1954-1957).**

PRODUCCION ANUAL 1954-1957	
AÑO	PRODUCCION
1954	23939
1955	35836
1956	142828
1957	265707



En 1959 se dieron nuevos pasos en *Compañía Minera Autlán* para mejorar su capacidad productiva; el 13 de julio se concedió a la empresa autorización para que adquiriese un predio de 82.5 ha en los ejidos de San Francisco que se utilizó como planta de beneficio colindante con los fundos mineros. La empresa solicitó previamente la expropiación de esas 82.5 ha de tierras ejidales de San Francisco y entregó como indemnización 1000 ha en el municipio de la Purificación. La

expropiación la realizó el Departamento de Asuntos Agrarios el 7 de julio. 1959 también fue un buen año de ventas, pues se alcanzaron las 145,000 TM.<sup>292</sup>

Sin embargo, hacia 1960 la exploración dejó de dar los mismos resultados de los años precedentes; esto vino a corroborar el descubrimiento de 1959, sobre el verdadero potencial de los yacimientos de Jalisco, que no habrían de dar muchas más nuevas hectáreas de fundos mineros. En páginas siguientes se comentará qué ocurrió en esa etapa. Mientras así sucede, se comenta ahora que el año de 1960 se alcanzó la mayor cifra de ventas de la empresa mientras explotó los yacimientos de Jalisco: 160,000 TM.<sup>293</sup> Así las cosas, sólo se denunciaron 100 Ha del fundo la Presa el 1 de junio, para esperar hasta el 27 de noviembre de 1961, en que se denunciaron 80 Ha correspondientes al fundo La Fama. Este mismo año inició la mexicanización de la minería, con lo que la empresa se preparó para su propio proyecto de reforma constitutiva. Las ventas de 1961 fueron de 125,000 TM. Sólo resta decir que entre noviembre de 1953 y noviembre de 1961 se denunciaron y explotaron 10,908 Ha de fundos mineros. Estas casi 11,000 hectáreas de fundos mineros habían generado ventas por unos 60 millones de dólares, una importante infraestructura propia de la empresa, que incluía a todo un poblado dotado de todos los servicios urbanos, una nueva vía de comunicación en el país, que permitió el enlace entre Autlán y Barra de Navidad y la electrificación y drenaje de 22 poblados.

Datos proporcionados por el Banco Nacional de México situaban a *Compañía Minera Autlán* como el 5° exportador del país en 1962, precedido por el petróleo, el henequén, el plomo, los productos farmacéuticos hormonales y el gas natural.<sup>294</sup> En 1959, sin embargo, una serie de even-

<sup>292</sup> El 16 de diciembre de 1959 se hicieron nuevos denuncios: se trató de 904 Ha de fundos mineros, a saber, el San Cristóbal de 20 Ha, Eugenia de 54 Ha, El Dragón de 60 Ha, el Mariscal de 70 Ha, los Aguacates 1, 2, 3, 4 & 5 de 100 Ha c/u y otros más pequeños que totalizaron 100 Ha más. Estos serían los últimos denuncios importantes de los yacimientos del antiguo ejido de San Francisco.

<sup>293</sup> Véase la gráfica de la página 177, que incluye las ventas para las dos experiencias mineras, Jalisco e Hidalgo.

<sup>294</sup> Principales exportaciones de México en 1962 y 1963

Producto	1962	millones	1963	millones
			de pesos	de pesos
Manganeso	69257 TM	19.3	66940 TM	28.0
Plomo	99375 TM	195.1	93160 TM	194.7
Gas natural	980013 miles m3	59.6	1014096 miles m3	67.7

tos internos y externos a la empresa harían que ésta cambiara sus tendencias y su fisonomía para siempre. Los resultados obtenidos hasta 1962 eran la culminación de un proceso iniciado en 1953. Nuevas realidades se harían presentes al iniciar la década de los 1960's.

---

Henequén	52040 TM	175.1	62272 TM	235.8
Petróleo	1998 miles m3	284.7	2129 miles m3	280.0
Hormonas	127 TM	143.2	212 TM	137.4

Banco Nacional de México, *Examen de la situación económica de México*, Año XXXIX, N° 457, del 15 de diciembre de 1963, p. 15.

## 2) Rentabilidad lejana en el yacimiento de Molango.

Los primeros documentos de la nueva etapa, 1962, pertenecen a la época de la exploración. La mina de San Francisco se agotó en 1967, después de 13 años de explotación intensiva. En los reportes sobre producción comienza a percibirse este proceso, pero sobre todo en que de la mina de San Francisco en Jalisco se envían poco a poco a funcionarios, empleados y obreros hacia Molango, Hidalgo. Al tiempo que continuaban las exploraciones en San Francisco, con resultados negativos, se envía en enero de 1962 a un grupo de químicos e ingenieros a Molango.<sup>295</sup> El siguiente mes visitaron la mina de San Francisco tres funcionarios de *Bethlehem Steel Company*, que son los señores Tebelman, Lipensky y Hole.

El 16 de julio de 1962, la empresa recibió autorización para explotar las primeras 1800 Ha de fundos mineros.<sup>296</sup> Del mismo modo se renovaron los derechos de 600 Ha de fundos mineros en Autlán, Jalisco. En el Diario Oficial de la Federación del 22 de agosto de 1962 se publica un comunicado en el que se establecen las condiciones para comprar predios ejidales en Hidalgo. Como se presentarían varios casos, el procedimiento se verá en párrafos siguientes.

En Molango continuó la expansión territorial de la empresa: el 15 de julio de 1963 las autoridades otorgaron a la empresa permiso de compra de un predio federal que colindaba unos 280 metros de largo con la carretera Pachuca-Meztítlán, de 78,400 metros cuadrados. El terreno se destinó para depositar mineral. El 22 de octubre se autorizó la compra de un primer predio para la edificación de la colonia obrera.

---

<sup>295</sup> EMB-Fondo Autlán, Monthly report ... January 1962..firmado por Enrique Madero Bracho 8 de febrero de 1962.

<sup>296</sup> Los fundos fueron los siguientes: Piedras Negras de 90 Ha, Piedras Negras 2 de 100 Ha, Piedras Negras 3 de 100 Ha y Piedras Negras 4 de 50 Ha, El Gallo de 90 Ha, El Lucero de 9 Ha, Ampliación El Lucero de 91 Ha, Ampliación El Lucero 2 de 100 Ha, San Martín de 90 Ha, Caridad de 90 Ha, Caridad 2 de 99 Ha, Molintla de 9 Ha, Molintla 2 de 55.1 Ha, Ampliación Molintla de 55.1 Ha, Conzoquico de 9 Ha, Conzoquico 1 de 100 Ha, Conzoquico 2 de 100 Ha, Conzoquico 3 de 91 Ha, Conzoquico 4 de 50 Ha, Conzoquico 5 de 39.2 Ha, La Gloria de 85.2544 Ha, Axocoatlán de 100 Ha, Xalamelco de 100 Ha, Ampliación Xalamelco de 100 Ha, Xalamelco Chico de 9 Ha, Ocho de 50 Ha, Trece de 100 Ha.

A continuación, se hará un breve resumen de la expansión territorial de la empresa que corrió paralela a la búsqueda de soluciones tecnológicas para comercializar los nuevos nódulos de manganeso. En 1965 no hubo nuevos denuncios, pero las exploraciones de ese año condujeron a una lluvia de fundos en 1966. El 4 de abril de ese año, se autorizó a la empresa a explotar unas 12,000 Ha en el distrito de Molango o en otros colindantes a él.<sup>297</sup> A su vez, en noviembre de 1966 se realizó la compra del predio Tetlilco de 7165.5 metros cuadrados en el municipio de Xochicoatlán. La Secretaría General del Gobierno del Estado de Hidalgo autorizó la compra con la firma del señor Rubén Licona Ruíz del 31 de octubre de 1966.

El 11 de marzo de 1967 se otorgó permiso para explotar 500 Ha de fundos mineros adicionales.<sup>298</sup> El 17 de marzo se autoriza la compra del predio rústico "Mina Vieja" en Molango, de 4938 metros cuadrados. En abril se autoriza la compra de un terreno previamente expropiado. El procedimiento fue como sigue: Enrique Madero Bracho solicitó a la Secretaría del Patrimonio Nacional la expropiación del terreno del señor Rafael Alexandri Rangel en Tepehuacán de Guerrero, el 10 de noviembre de 1966. El señor Alexandri recibió la indemnización de \$127,800 (Mex) y quedó conforme. La *Compañía Minera Aulán* adquirió el terreno para un complejo que incluiría colonia habitacional obrera, escuela, mercado y hospital. El terreno tenía una extensión de 68.4 Ha, divididas en 3 fracciones. El 1 de noviembre de 1967, por el mismo procedimiento, se autorizó la adquisición del predio del señor Pablo Melo de 7.7 Ha destinado a instalaciones industriales. El proceso lo inició Enrique Madero Bracho el 17 de enero de 1967 y se indemnizó al señor Melo con \$12,050 pesos.

En 1968 se articula la segunda colonia de la empresa: el 7 de febrero se autoriza la adquisición del terreno expropiado al señor Manuel Calvillo llamado "Otongo" de 80.34 Ha, dividido en 3 fracciones. En Otongo se prevé la construcción de casas habitación para empleados, campos deportivos, hospital y escuela. También en 1968 se amplía aún más el área de explotación mine-

---

<sup>297</sup> Los fundos autorizados fueron: San Fernando 1 de 9 Ha, San Fernando 2 de 91 Ha, San Fernando 3 al 6 de 100 Ha cada uno, en Molango. San Fernando 9 & 10 de 100 Ha c/u, San Fernando 11 de 95 Ha, en Tianchinol; Acoxcatlán 1 al 4, de 100 Ha cada uno, en Molango; Acoxcatlán 5 al 15 de 100 Ha cada uno, en Tepehuacán y Acoxcatlán 22 de 180 Ha en Molango.

<sup>298</sup> Cerro Prieto de 9 Ha, Cerro Prieto 1, 2, 3 & 5 de 100 Ha Cerro Prieto 6 de 91 Ha en el Municipio de Xochicoatlán.

ra hasta completar las 17,402.135 Ha de fundos mineros.<sup>299</sup> Se adquirieron nuevos terrenos para sumar unas 150 Ha para la construcción de las colonias obreras, escuelas, clínica, casa de huéspedes, instalaciones deportivas.

El 16 de octubre de 1967 se rehizo la escritura de *Compañía Minera Aatlán* ante el notario N° 95 de la Ciudad de México, Javier Correa Field. La escritura es la N° 14962. Se incluyó como novedad la cláusula III, 4) que prevé la generación de energía eléctrica y uso y manejo de gas natural.

Entre 1964 y 1973, Enrique Madero Bracho y Enrique Madero Olivares, como propietarios de *Minera Aatlán* en unos casos y como empresarios particulares en otros, buscaron 4 ramas de diversificación minera, ajenas al manganeso. La primera, en asociación privada con *Bethlehem*, exploraron San Luís Potosí, Guanajuato y Sonora en busca de fluorita y cobre. La segunda, los Madero se asociaron con José A. García, Raúl Bailleres, Carlos Prieto y la *Continental Oil Co.* en exploraciones azufreras en Tehuantepec. Existió un tercer proyecto para la explotación de barita y el cuarto, uno de tipo no metálico, explotando arcillas "filtrantes", con una planta industrial en Puebla, en la que se asoció a *Minera Aatlán* con otras empresas y empresarios.

---

<sup>299</sup> 23 de junio de 1967. Se otorga a la empresa permiso para explotar los siguientes fundos mineros:

San Fernando 19 al 26, de 100 Ha cada uno, en Tlanchinol,

San Fernando 27 al 32, de 100 Ha cada uno, en Tlanchinol,

San Fernando 33 al 35, de 100 Ha cada uno, en Tlanchinol,

San Fernando 44 al 47, de 100 Ha cada uno, en Tlanchinol,

San Fernando 49 de 74 Ha, San Fernando 50 de 25 Ha, San Fernando 51 de 20 Ha, San Fernando 56 de 15 Ha, en Tlanchinol,

San Fernando 57 al 67 de 100 Ha cada uno, en Tlanchinol,

San Fernando 69 al 73 de 100 Ha cada uno, en Tlanchinol,

San Fernando 74 al 77 de 75 Ha cada uno, en Tlanchinol.

Acoxcatlán 17 de 15 Ha, Acoxcatlán 18 de 50 Ha, Acoxcatlán 19 de 75 Ha, Acoxcatlán 20 de 100 Ha, en Tepehuacán.

Cerro Prieto 7 de 100 Ha, Cerro Prieto 8 de 75 Ha, Cerro Prieto 9 de 255 Ha, Cerro Prieto 10 de 330 Ha, en Xochiatlán.

Cerro Prieto 11 de 400 Ha, Cerro Prieto 12 de 300 Ha en Molango.

Xilitla 2, Xilitla 3, Xilitla 4, Xilitla 8 al 15, de 100 Ha cada uno, en Tepehuacán.

Acatepec 32 al 37 de 100 Ha cada uno, Acatepec 45 al 53 de 100 Ha cada uno, Acatepec 59 de 92.9 Ha, en Lolotla.

Cuantla 1 al 12 de 100 Ha cada uno, en Molango.

San Antonio I al IV de 100 Ha cada uno, San Antonio X al XXII de 100 Ha, San Antonio XXVI al XXIX de 100 Ha cada uno en Molango.

Tepeco 1 al 9 de 100 Ha cada uno, Tepeco 10 al 15 de 100 Ha cada uno, Tepeco 16 al 23 de 78.5 Ha cada uno en Molango.

Molango de 316.1806 Ha en Molango.

Ohuexco de 54.9 Ha en Molango.

Pero el proyecto más interesante que, siendo propio en muchos sentidos y Madero Bracho entregó a la empresa, fue el de la llamada "Unidad Nonoalco". Localizada en el municipio de Xochicuatlán, en Hidalgo, "al costado poniente de la carretera, yendo de México a Tampico, en el tramo Zacualtipán-Molango. Es una población que en ese entonces no debió haber tenido más de 500 hab. En septiembre de 1959 se hicieron los primeros descubrimientos, por los geólogos de *Compañía Minera Autlán*, de los afloramientos de alta ley de mineral de manganeso en el distrito de Molango, habiendo sido principalmente descubiertos los que denominaban Piedras Negras, que son los más cercanos al pueblo de Molango. Los explotamos para la fabricación de ferromanganeso, que fue un error enorme, causado por ignorancia...ese ferromanganeso era adecuado para la fabricación de baterías, lo cuál nosotros ignorábamos en aquel entonces."<sup>300</sup> Madero Bracho se dio cuenta del error gracias a la competencia y vale la pena transcribir parte de la información que proporcionó al respecto: "no fue sino hasta que se acercó a nosotros *Eveready*, que era propiedad de *Union Carbide Mexicana*, cuando nos dijeron que *Ray-O-Vac* había hecho unos arreglos con unos vecinos nuestros para extraer manganeso "grado batería" de unos afloramientos que se llamaban Malila, que estaban al sur de Piedras Negras. Entonces hicimos nuevos trabajos de exploración sobre terrenos que ya estaban protegidos por *Minera Autlán*". Cabe decir que al principio Madero Bracho tuvo que asociarse con vecinos para desarrollar el proyecto de Nonoalco. Estos vecinos eran la familia Moreno del Razo, de Pachuca, que terminarían vendiendo a Madero Bracho; en lugar de comprar él, lo hizo la empresa.

"*Bethlehem* no quería que nos metiéramos a ese negocio, no entendía. Yo creía que *Autlán* debería de quedarse con ella y me parecía muy caro lo que pedían por el distrito; les propuse, como estrategia, que yo me quedara con la propiedad en el entendido de que la detentaría por todos los accionistas de *Minera Autlán* para que no hubiera conflicto de intereses. Yo echaría mano de personas de *Minera Autlán* y le pagaría [a la empresa] por ello." Si la estrategia funcionaba, la empresa se quedaría con todo. Madero Bracho gestionó que *Union Carbide* financiara íntegramente el proyecto: "ellos pusieron el dinero y nosotros desarrollábamos la mina. *Union Carbide* dio un anticipo a cuenta del mineral que estaba en el subsuelo y de ese primer dinero se ejerció un presupuesto que consistió en 1 bulldozer, 1 retroexcavadora, dinero para las nóminas, diesel y

---

<sup>300</sup>EMB, 20/III/ 1997.

todos los gastos para hacer el camino; se añadió otra excavadora para hacer las zanjas"<sup>301</sup>. Hacía 1962 se inició la explotación de Nonoalco, una vez realizados originales trabajos comunitarios y terminado el camino, como se verá en el capítulo IV. *Union Carbide* controlaba cada lote y una vez que era aprobado se trasladaba a Tecamac. *Union Carbide* abonaba cada lote a la deuda y se llevó una cuenta corriente hasta que Madero Bracho cubrió "algo así como 2 millones de dólares. Se llevaron lo mejor del mineral con este sistema; una vez que les pagamos, les informamos que queríamos exportar, pero ellos dijeron que tenían preferencia y que mejor deseaban comprarnos el manganeso para exportarlo a su vez a sus fábricas fuera de México. Con esto nos dimos cuenta de que este era un muy buen manganeso y comenzamos a lavarlo y mejoramos aún más la calidad." La planta de lavado que se instaló en Nonoalco terminó siendo una serie de plantas: 1 de lavado, 3 de concentración por métodos diversos, una presa de amplio volumetraje, un laboratorio bien equipado. Después de costos de producción, las utilidades eran muy interesantes: "de cada dólar que vendíamos el costo era de 10 centavos y la utilidad de 90. Ganamos un dineral... Yo nunca recibí dinero, al principio sólo me dediqué a pagarle a *Union Carbide*, pero luego, en la exploración que se hizo al Norte, en el valle de San Fernando pusimos una planta de concentración... *Compañía Minera Autlán* puso un millón de dólares y compró las acciones de los Moreno [que originalmente pidieron 5 millones de dólares] de todas las compañías en que nos vimos asociados [con ellos]. De ahí nació, en forma formal, la propiedad de *Minera Autlán* sobre el distrito de Molango".<sup>302</sup> Fue tan importante la aportación de Nonoalco a la empresa, que Madero Bracho consiguió ser socio a mitades con su padre. Este ocurrió durante la segunda reestructuración de la empresa, ocurrida después con el cambio de socios que se ha visto.

Por último, vale la pena revisar las dificultades que impedían que esta empresa que se complicaba fuese rentable. El ingeniero Salvador Dávila, que fue gerente de presupuestos y control de precios y de quién se hablará un poco más en otros apartados, refiere su experiencia respecto a las ventas. Su predecesor en el puesto fue Jesús Hinojosa. Hinojosa sólo consideraba en sus costos de producción los insumos; a partir de la llegada de Salvador Dávila a la gerencia se consideraron además de los insumos los gastos financieros, la depreciación y los gastos asociados.

---

<sup>301</sup> Ibídem.

<sup>302</sup> EMB 20/III/1997

El trabajo de Salvador Dávila incluía presentar cada semestre o cada trimestre estudios a la Secretaría de Comercio (SECOFI) que hicieran entender a ésta la necesidad de desreglar el precio del mineral de manganeso y de las ferroaleaciones. La secretaría estaba encabezada por Héctor Hernández. “El ingeniero Madero Bracho veía a Héctor Hernández con frecuencia y con confianza. (Sin embargo) no consiguió de él la liberación de precios, pero sí obtuvo de él otras 2 protecciones: que no entraran otras ferroaleaciones al país y que el estándar nacional se rebajara el 72-74%, contra el mundial del 76%”. Si bien lo del estándar supuso ahorros para la empresa, lo que ésta realmente necesitaba era la liberación de precios. “El problema era bien sencillo: los 3 consumidores fuertes de ferroaleaciones y de nódulos eran empresas del gobierno: *Altos Hornos, Sicartsa y Tamsa*. El gobierno no tenía el menor interés en que les subieran los precios de sus insumos. Lo demostraron de muchas maneras; por ejemplo, los estudios que presentábamos no eran respondidos con oportunidad: siempre había dilaciones, incumplimiento de plazos por parte de ellos. En una ocasión pidieron un estudio conjunto del ramo de ferroaleaciones. Las 3 empresas que producían ferroaleaciones eran *Tamsa, Ferromex y Compañía Minera Autlán*. *Ferromex* era subsidiaria de *Altos Hornos de México*, consumidora de ferroaleaciones, y nunca presentó el estudio. No tenían interés en la liberación de los precios y la ausencia del estudio de *Ferromex* fue excusa para no tener respuesta de la SECOFI.” Los precios fueron controlados desde 1976, año en que se incrementaron sensiblemente las tarifas de la energía eléctrica. “El ingeniero Madero les hacía ver la contradicción de este aumento frente al control de precios, pero no hubo razones que valieran. En México la economía se manejó en función de la política. Durante una década –1976-1986- *Compañía Minera Autlán* sufrió la falsa paridad del peso con el dólar. La paridad no reflejaba el monto de la inflación”.<sup>303</sup> La empresa sí que resentiría la inflación en carne propia.

Continúa Salvador Dávila: “*Minera Autlán* nunca había vendido ferroaleaciones y para ello heredamos al equipo de ventas de Teziutlán.” El principal cliente era el gobierno y “vender al sector paraestatal desordena”. En efecto, los horarios llenos de desorden, juntas interminables y comilonas de estos únicos clientes habrían de reflejarse en la empresa. El departamento de ventas de ferroaleaciones lo tuvo Pablo Ferrer. “Ferrer puso al área de ventas en el piso... se refería

---

<sup>303</sup> Entrevista Salvador Dávila, Tampico, 19/VIII/1999.

a los productos como “ferrofregaderas”; le siguió Carlos de la Peña y después Gustavo Madero Garza”, hijo del ingeniero Madero Bracho.

El contacto con el sector paraestatal dejó sentir sus consecuencias: "como los licenciados encargados de compras regresaban de comer entre las 5 y las 6 de la tarde, Gustavo Madero organizó 2 turnos en el departamento de ventas, con duplicidad de secretarías, choferes, mensajeros. Llegó a tener un centenar de personas en el departamento. Después, quiso controlar los créditos y trasladó la cobranza a sus oficinas. Existieron dos oficinas de cobranza simultáneas: la que tenía ventas y la de la tesorería de la empresa". Cuando López Portillo afirmó que el país “tendría que acostumbrarse a la abundancia” muchas personas lo tomaron en serio: “eran las épocas del *Grupo Alpha* y su ejemplo de fastuosidad y dispendio cundió en todas las empresas privadas”. El área de ventas no habría de quedarse atrás. En general la compañía se contagió de ese espíritu. “A pesar de la crisis, en 1982 se hablaba de adquirir subsidiarias enormes en los Estados Unidos.” De hecho, ocurrió. Aunque no pertenece ya al interés de este trabajo, *Compañía Minera Autlán* picó el anzuelo y compró en Venezuela y en Mobile, en Alabama, sendas empresas metalúrgicas. En la actualidad continúan en posesión de *Minera Autlán* con éxito.

Continúa Salvador Dávila: “El 1º de septiembre de 1982 me encontraba en la oficina con parte del equipo haciendo presupuestos... vimos en la televisión el informe de gobierno y cuando ocurrió el “llanto” de López Portillo<sup>304</sup> supe que estábamos en graves problemas. Poco después recibí la llamada del ingeniero Madero que me citó a una reunión emergente en su casa, junto con los demás directivos. Se trató de comentar lo que ya no podía detenerse”. Salvador Dávila le hizo ver a Enrique Madero Bracho y a los demás altos funcionarios de la empresa que con la devaluación de la moneda, la estatización de la banca y los llamados "mexdólares"<sup>305</sup> no habría salida para la empresa y que todo el trabajo del departamento de presupuestos y control de precios había perdido sentido. “El ingeniero Madero estaba muy consternado; lo estábamos todos” . Casi

---

<sup>304</sup> Escena teatral del presidente José López Portillo que, después de estatizar la banca mexicana, devaluar la moneda y anunciar el congelamiento de las cuentas bancarias en dólares, lloró en el Congreso y frente a las cámaras de televisión por los pobres de México.

<sup>305</sup> Instrumento monetario inventado por la administración de López Portillo, por el cual si un ahorrador tenía una cuenta bancaria en dólares, no podía retirarlos del banco, sino recibir el equivalente en pesos mexicanos, de acuerdo con la paridad cambiaria.

enseguida, Salvador Dávila pidió ser trasladado de nuevo a la planta de Tamós, para regresar de cerca al proceso productivo.

Se han incluido estas cuestiones financieras en el apartado de Producción y Ventas del Proyecto porque, lo mismo para las experiencias de Jalisco que las de Hidalgo es importante que la rentabilidad que cada proyecto conllevaba. En la experiencia de Hidalgo, se reunieron tres causas que hicieron que la rentabilidad fuese lejana: dificultades tecnológicas para producir, cliente difícil y crisis económica.

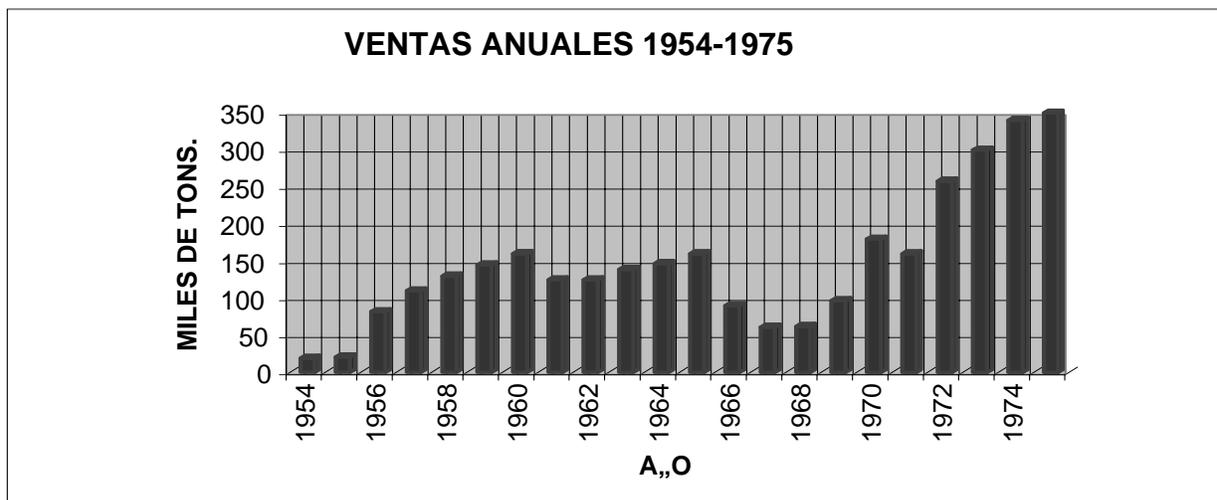
Para finalizar este apartado de Producción y Ventas de las dos experiencias mineras, se ofrece enseguida una gráfica de las ventas. En esta gráfica se aprecia la caída en las mismas debida al agotamiento de las vetas de San Francisco, en Jalisco. Se termina antes de la entrada del gobierno como socio. Enseguida se ofrece una tabla de elaboración propia, basada en datos de las sucesivas ediciones del *Mineral Yearbook* del gobierno norteamericano, que pretende explicar el impacto de la salida de *Bethlehem Steel Company* de la sociedad con *Compañía Minera Autlán*.

Toda la infraestructura –como producir cerca de Tampico las ferroaleaciones, conseguir la carretera, desarrollar la tecnología de los nódulos- se concibió para la exportación. Todo se hizo en el entendido de que tanto nódulos como ferromanganeso se embarcarían a Sparrow Points en Maryland, de modo que esos productos se utilizarían por la acerera norteamericana. Pero *Bethlehem* ya no quiso seguir y se retiró. Casi enseguida vino el colapso de la industria del acero norteamericano y la conversión mundial de la minería del manganeso que tuvo que integrarse y producir ferroaleaciones. De modo que una veintena de naciones producían ferroaleaciones de alta calidad y el mercado estaba sobreofertado. La gráfica señala precios promedios por TM de mineral de alta ley (47-48% de Mn), un precio calculado para este proyecto de los nódulos de manganeso de Molango (35-37% de Mn) y los precios promedio de las ferroaleaciones. Pero, decir promedio puede no significar mucho. Por ejemplo, en 1975 el precio se movería de 1.00 USD/Kg. en enero a 0.93 USD/Kg. en junio para cerrar en 1.42 USD/Kg. en noviembre. No había manera de hacer presupuestos. Si se observan los datos del beneficio de nódulos recogidos en el gráfico de barras, se apreciará que sólo un 10% en promedio de la producción total se exportó a los Estados Unidos, lo que significó que el 90% restante se dirigió al mercado nacional, mercado de precios controlados y en el que el gobierno era juez y parte. *Bethlehem* también lo había sido, pero *Bethlehem* evitaba perder en cualquier plaza y por ello se retiró. Si a esto se añaden las recurrentes devalua-

ciones y un escenario conocido como “estanflación” (estancamiento más inflación) la rentabilidad sería lejana y la experiencia de Hidalgo sería una de deudas y compromisos.

### Ventas combinadas de las experiencias de Jalisco e Hidalgo (1954-1975)

VENTAS ANUALES	
Año	Miles de toneladas
1954	19
1955	21
1956	82
1957	110
1958	130
1959	145
1960	160
1961	125
1962	125
1963	139
1964	147
1965	160
1966	90
1967	61
1968	62
1969	97
1970	180
1971	160
1972	258
1973	300
1974	340
1975	350

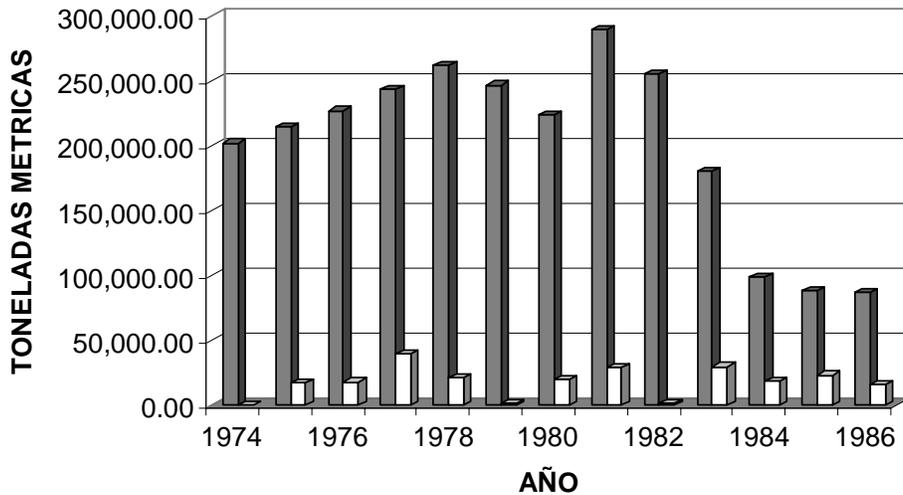


**Producción de mineral y nódulos de manganeso y exportaciones a los Estados Unidos en la experiencia de Hidalgo (1974-1986).**

**PRODUCCION DE MANGANESO PARA LA EXPERIENCIA DE HIDALGO**

AÑO	FRECIO/TM LEY 47-48% DEL NODULO (USD)	FRECIO/TM ESTIMADO DEL NODULO (USD)	NODULOS PRODUCIDOS 35 - 39% (TM)	VALOR INTERNACIONAL DE LA PRODUCCION TOTAL DE NODULOS (USD)	NODULOS EXPORTADOS A EEUU (TM)	VALOR EXPORTACION DE NODULOS A EEUU (USD)	FRECIO/TM FERROALEACIONES (USD)	FERROMANGANESO EXPORTADO A EEUU (TM)	VALOR DE LA EXPORTACION DE FERROMANGANESO (USD)
1974	1,210.00	942.53	201,748.07	190,152,861.36	25,683.69	2,616,000.00	328.50	0.00	0.00
1975	1,415.00	1,102.21	214,421.93	236,338,108.32	17,715.53	1,018,000.00	415.00	0.00	0.00
1976	1,490.00	1,160.63	226,808.87	263,241,532.26	18,151.37	1,724,000.00	385.00	19.98	19,000.00
1977	1,480.00	1,152.84	243,529.23	280,750,752.51	39,839.41	2,957,000.00	345.00	11,889.35	7,195,000.00
1978	1,400.00	1,080.53	261,817.71	285,519,107.06	20,910.33	2,106,000.00	420.00	16,442.06	9,060,000.00
1979	1,360.00	1,059.37	246,522.00	261,157,621.89	2,083.86	245,000.00	485.00	17,745.95	12,218,000.00
1980	1,705.00	1,328.11	223,764.80	297,183,203.28	19,842.98	1,161,000.00	438.33	19,053.02	13,598,000.00
1981	1,720.00	1,339.79	289,425.00	387,768,568.42	29,492.75	4,504,000.00	410.00	20,726.92	18,325,000.00
1982	1,580.00	1,230.74	254,694.00	313,461,289.26	1,488.21	345,000.00	510.00	15,627.59	13,886,000.00
1983	1,380.00	1,074.95	179,784.00	193,258,337.68	29,776.95	3,575,000.00	360.00	16,481.11	10,889,000.00
1984	1,420.00	1,106.11	98,518.00	108,971,278.32	18,537.27	2,122,000.00	335.00	17,762.30	12,715,000.00
1985	1,430.00	1,113.89	88,076.00	98,107,392.84	23,475.43	4,379,000.00	332.50	17,284.23	12,548,000.00
1986	1,340.00	1,043.79	87,168.00	90,965,040.84	15,761.52	3,603,000.00	320.00	12,781.01	10,836,000.00

**PRODUCCIÓN VS. EXPORTACIÓN A EEUU**



■ NODULOS PRODUCIDOS 35 - 39% (TM) □ NODULOS EXPORTADOS A EEUU (TM)

#### **IV) Naturaleza y tecnología del proyecto en las experiencias de Jalisco y de Hidalgo.**

##### **1) “Algo nunca visto”: trabajos en el yacimiento de Autlán.**

Diversos actores que intervinieron lo mismo en plantear que en estructurar el negocio coincidieron en señalar que en el ejido de San Francisco la naturaleza ofreció un yacimiento de manganeso de alta ley, que “fascinaba” a geólogos, clientes, ingenieros. Lo que se intenta describir en este apartado no podría corresponder a un texto especializado de mineralogía o de minería en sí misma, ni siquiera a historia de la tecnología pero, es de justicia dar voz a quiénes hicieron posible la explotación de este tesoro mineral y a través de ellos enterarnos cómo era el sitio y lo que supuso explotarlo.

“Una vez que comencé con la mina de Autlán contraté gente muy capaz para manejarla, gente que había probado su éxito. Esa gente técnicamente estaba bajo la dirección del ingeniero [Salvador] Treviño, un magnífico profesor mío que hacía mis veces en la mina. Cuando él iba a la mina, yo me le pegaba como estampilla y en México nos reuníamos y él me decía lo que pensaba y me sugería que, como si fuesen ideas propias, le hiciese ciertas preguntas a los ingenieros. Poco a poco me fui involucrando en el conocimiento de la minería y me enamoré de la actividad. Como yo buscaba ganar dinero y que la empresa viviera, lo más importante era que la producción saliera en el volumen y calidad adecuados, al costo correcto. Aprendí a pasar turnos completos en la mina y a medir a través de informes que me elaboraban el rendimiento de cada turno. Tenía dos colaboradores, uno era el ingeniero Sozaya y otro el ingeniero Staeger. Al principio el tercer turno (de las 11:00 P.M. a las 7:00 A.M.) no salía... queríamos que el ciclo minero se diera en 3 turnos; hay minas que lo consiguen en dos”.<sup>306</sup> Un poco más adelante se explicará la preocupación por los turnos.

Todo estaba por hacerse y se hacía con entusiasmo, rapidez y profesionalismo: “diseño de sistemas para controlar las salidas del almacén, las existencias necesarias para que la producción salga

---

<sup>306</sup> EMB 14/XII/95.

adelante: refacciones de las máquinas -frecuencia de reposición y desgaste [...] Mantenimiento, proveedores, reclutamiento de mineros en la zona... es un tesoro de actividades diversas”.<sup>307</sup>

Para entender estas actividades diversas, hay un concepto importante que tomar en cuenta, y es el que se refiere a la explotación “long wall” o “frente largo”, utilizada en la minería del carbón. En este método los mineros crean túneles directamente en el criadero del carbón y hacen el soporte de los mismos utilizando vigas de madera o pilares de roca. Entonces explotan en la cara de la veta y se limpia con mucho cuidado el carbón de las paredes. Cuando se ha rascado lo suficiente, el túnel se deja colapsar y se continúa de frente. Esta minería no es profunda. Es adecuada para yacimientos superficiales. Es adecuada para el carbón.

Cuando Enrique Madero Bracho “vio” la mina con su primer usufructuario, Severiano Sánchez, encontró que hasta las bardas de colindancia entre los laboríos y casitas en el ejido de San Francisco estaban hechas de rocas de manganeso, es decir, el manganeso estaba a “flor de tierra”, si cabe la expresión. Las explotaciones anteriores se habían hecho, de plano, a cielo abierto sin ningún orden o estrategia. La estrategia, la ingeniería habría de venir con *Compañía Minera Autlán*. En opinión de uno de los ingenieros notables de *Minera Autlán*, Lizardo Galván, “el ingeniero Madero [Bracho] siempre asesoró a la empresa con la mejor gente, como Arturo Morales y Salvador Treviño, unos “señorones de la ingeniería”.<sup>308</sup> El mismo Arturo Morales diría: “Enrique [Madero Bracho] nunca llegó a ser minero: era y es un financiero y un emprendedor. En la época de los yacimientos de Autlán, cuando Enrique tenía sus oficinas en Guadalajara y lo conocí, me impresionaron su juventud y sus arranques. Enrique tiene el mérito de haberse rodeado de la gente correcta: eso hace a un empresario”.<sup>309</sup> En efecto, la solución adecuada para explotar el yacimiento de Jalisco vendría de un grupo de ingenieros mexicanos y esta novedad no está de más señalarla, pues en aquel tiempo “los [ingenieros] mexicanos no podían aspirar más allá de topógrafo o ingeniero de medición; supervisar la producción estaba vedado a los mexicanos”.<sup>310</sup>

---

<sup>307</sup> EMB14/XII/95.

<sup>308</sup> Entrevista al ingeniero Lizardo Galván, Otongo Hidalgo, 2 de agosto de 1999.

<sup>309</sup> Entrevista con el ingeniero Arturo Morales, en la ciudad de México, 30 de agosto de 1999.

<sup>310</sup> Entrevista con el ingeniero Lizardo Galván, en la ciudad de México, 30 de junio de 1999.

Me parece que, siendo *Bethlehem Steel* la empresa del acero que entonces era y la principal accionista de *Compañía Minera Autlán* es notable que el único funcionario que esta compañía norteamericana envió a trabajar a la mina en Jalisco fuese el contador, es decir, se procuró el control de los flujos de información. Cuando aceptaron asociarse con Madero, la idea de cómo explotar esta mina, la idea de Salvador Treviño y un equipo de gente que comenzaba a integrarse, ya estaba en marcha y aceptaron asociarse de inmediato. Estos ingenieros decidieron que la explotación del yacimiento de Jalisco se haría de manera novedosa: “era un sistema de explotación llamado “short-wall”, copia del método de “long wall” de las minas de carbono. Era un método semimecanizado, aplicado por vez primera en una mina metálica (...) en la explotación de Autlán, Salvador Treviño experimentó y aprendió él mismo. Se aplicó el método de “long wall” –propio de minas de carbón- en ferrosos, utilizando postes de madera. Para esta explotación un manto cómodo es de 90cm a 120cm de alto. Había secciones incómodas, de 90 cm. continuos, aunque en Jalisco eran de 170 cm. a 190 cm. Mel Lipensky, [un importante funcionario] de *Bethlehem* visitaba el yacimiento 2 veces al año. [El yacimiento de] Autlán era una lenteja, algo nunca visto (...) (...)”<sup>311</sup>. El depósito de Autlán era algo que no he visto más en mi vida” recordaría Lizardo Galván: “era un pastel perfecto, que sólo podría compararlo con el de Amapá (Brasil) o el de Moanda (Gabón). Se dieron juntos 2 factores: la buena suerte y el aprendizaje de todos para saber distinguir lo que es un reto...”<sup>312</sup>.

De esta primera etapa, sobresalen Salvador Treviño, que fungió como asesor “externo” muy interno, igual que Arturo Morales y, dentro en la operación, José Zozaya, Manuel Montaña, Manuel Calvillo y Lizardo Galván. Estas personas las acercó Salvador Treviño, un ingeniero graduado en la Universidad de Colorado que trabajó como minero en Estados Unidos, con el título y sus estupendas notas bajo el brazo: estar dentro de la mina era la otra universidad. Su larga e inteligente carrera en la minería mexicana, un perfecto bilingüismo social y tecnológico y sus relaciones internacionales lo situaban lo mismo en un túnel a cientos de metros bajo tierra que en la presidencia de la Cámara Minera de México.<sup>313</sup> Hijo del general revolucionario Jacinto B. Treviño, tuvo relación con la familia Madero desde que Enrique Madero Olivares dejara la sociedad

---

<sup>311</sup> Entrevista con el ingeniero Lizardo Galván, ciudad de México, 16 de agosto de 1999.

<sup>312</sup> Entrevista con el ingeniero Lizardo Galván, en la ciudad de México, 30 de junio de 1999.

<sup>313</sup> Salvador Treviño fue presidente de la Cámara Minera de México en dos períodos sucesivos: 1971-1974 y 1974-1975.

de Oaxaca. Brindó en numerosas ocasiones su asesoría a la familia y él fue el que le dijo a Madero Bracho que “dejara de jugar a las canicas y se fuera a hacer algo grande a Autlán”. Así fue. Salvador Treviño acercó al ingeniero José Zozaya y al ingeniero Manuel Montaña, de los que no se puede dar, por el momento, más información en este proyecto que sus nombres y algunas recuerdos de sus colegas. También atrajo a Manuel Calvillo.

Sobre el ingeniero Manuel Calvillo es posible ofrecer más datos. Titulado como ingeniero minero-metalúrgico en Guanajuato en 1948, fue contratado por la *Felps Dutch Company* y tuvo una situación de excepción pues fue “nombrado jefe de ingenieros, cargo que las mineras norteamericanas no solían otorgar a ingenieros mexicanos”. Cuando se casó con Esther Aranda<sup>314</sup>, la llevó a Pilares de Nacozari, en Sonora en 1949. Ese año, con 3500 trabajadores, cerró la empresa y Calvillo se trasladó a la ciudad de México, en busca de trabajo. Durante el trayecto a la ciudad de México, el matrimonio hizo una escala en El Paso y a Manuel Calvillo se le ocurrió visitar las oficinas de *ASARCO*, mientras su esposa esperaba en la estación de trenes. Durante esa visita, en la que no conocía a nadie, Manuel Calvillo se arregló allí mismo con la empresa; ésta lo contrató y le permitió elegir un destino en México: eligió Santa Bárbara, “a pesar del clima, porque me gusta su gente”.<sup>315</sup>

Manuel Calvillo comenzó a trabajar para *ASARCO* en Santa Bárbara como topógrafo, después como jefe de exploración y luego como “foreman”. Calvillo fue el primer “foreman de mina” de origen mexicano en la empresa y probablemente en México. Su primera impresión de la cultura americana para el trabajo la tuvo en Santa Bárbara y fue muy favorable, pues en *ASARCO* se proporcionaba al trabajador equipo de seguridad y se cuidaban las normas.

En 1953 *ASARCO* trasladó a Manuel Calvillo a Taxco, también en el cargo de “foreman”. En Taxco encontró a muchos colegas de la universidad muy segregados dentro de la empresa: “no se trata de quejarse, pero así era y finalmente organicé una renuncia colectiva de ingenieros mexicanos en la empresa, yo por delante”. Este movimiento trajo beneficios a los ingenieros y llamó la atención del ingeniero Salvador Treviño, “persona muy familiarizada y reconocida en el

---

<sup>314</sup> Esther Aranda una joven, guapa y brillante química titulada, hija del doctor Francisco Aranda, colega del también médico Salvador Zubirán, ambos pioneros de la medicina moderna en México.

<sup>315</sup> Entrevista con el ingeniero Manuel Calvillo, Tampico, 19 de agosto de 1999.

mundo de la minería mexicana”. Salvador Treviño buscó a Manuel Calvillo, con la idea de que él fuese el primer gerente o suplente del ingeniero José Zozaya en la naciente *Compañía Minera Autlán*. Con esta posibilidad abierta, Manuel Calvillo recibió una llamada del ingeniero Enrique Madero Bracho que le pidió que viajara un fin de semana a Jalisco para poder hablar.

“Me sorprendió la juventud de Enrique Madero Bracho... todos éramos jóvenes en la empresa. El ingeniero Manuel Montaña era el mayor de edad: tenía 40 años y por ello lo llamábamos “el viejito”. Montaña fue un gran y leal amigo”. Desde Guadalajara, Madero Bracho y Calvillo se fueron a El Grullo; allí acordaron que Calvillo ganaría 450 USD/mes, aproximadamente. Su primer empleo fue como jefe de turno.

Manuel Calvillo se sorprendió con la nueva empresa: no conocía el método de explotación que se estaba siguiendo para extraer el manganeso, pues nunca había visto el sistema de "Long Wall" aplicado en metálicos, innovación de esta empresa mexicana. También le tocó contratar gente, como los ingenieros mineros Rafael Torres, Gregorio Martínez y Enrique Silva y el metalurgista Juan Antonio Bernal. El ingeniero Pablo Staeger, que ya estaba en la empresa, lo había conocido en Santa Bárbara. En 1958 Manuel Calvillo fue ascendido a superintendente general.

Año y medio después de la llegada de Manuel Calvillo, la empresa contrató a un joven ingeniero, Lizardo Galván, “hombre de fierros tomar”, que haría una importante carrera profesional con *Compañía Minera Autlán*. Lizardo Galván estudió en la Universidad de Guanajuato y realizó sus prácticas en *San Francisco Mines*, de El Oro, Chihuahua. “En la empresa [*San Francisco Mines*] estaban divididas las colonias habitacionales de americanos y de mexicanos”. Concluidas las prácticas, en 1955 Lizardo Galván se empleó en Sonora, en las minas de Grafito de Santa Rosalía. Un compañero de carrera que trabajaba en *Minera Autlán* le puso un telegrama diciéndole que la empresa necesitaba ingenieros. “No me pareció que Jalisco fuese una región minera: lo eran los estados de Chihuahua, Zacatecas, Guerrero o Oaxaca, pero Jalisco...”.<sup>316</sup>

Enrique Madero Bracho lo contrató; lo entrevistó en Guadalajara: “iba de sorpresa en sorpresa... el director [Enrique Madero Bracho] no tenía ni 30 años y en los cargos principales estaban inge-

---

<sup>316</sup> Entrevista con el ingeniero Lizardo Galván, en la Ciudad de México, 30 de junio de 1999.

nieros mexicanos... el ingeniero Madero, con ese modo impetuoso que tiene, me dijo que me fuera a trabajar al día siguiente” . Lizardo Galván tenía 22 años de edad y el salario se pactó en 200 USD mensuales. Lo contrataron para el departamento de ingeniería, dirigido por el ingeniero René Martínez Ríos. El ingeniero Lizardo Galván afirmó, a la vuelta de los años: “mi carrera con *Autlán* es la historia de mi vida, una historia de retos. Los retos de la empresa se hacían personales. El ingeniero Madero sabía que meta que se fijaba, meta que sacábamos adelante”.<sup>317</sup> Ese equipo, como lo recordó Lizardo Galván, estuvo conformado de la siguiente manera: “el organigrama de entonces era así: a la cabeza el ingeniero Madero [Bracho], abajo José Zozaya y enseguida Manuel Calvillo. De Manuel Calvillo dependían al mismo nivel Rafael Torres y Gregorio Martínez, ambos “muy entrones para el trabajo”. Bajo ellos estábamos los ingenieros jóvenes”.<sup>318</sup>

Los retos profesionales de los ingenieros de *Compañía Minera Autlán* sirven para abundar en la naturaleza del proyecto. También en la memoria de Lizardo Galván: “El primer reto fue llevar la producción de 450 TM/día (1956) a 1000 TM/día (1962). Esto era un reto de todos, no una simple imposición patronal. Conseguirlo fue un logro de todos en la empresa y por supuesto yo sentía que este logro fue muy mío”.

El propio Madero Bracho explicó cómo era el proceso que supuso un reto para todos: “El ciclo minero consiste en perforar una frente limpia conforme a un modelo geométrico, luego tumbar de acuerdo a un patrón, con explosivos y un fulminante... (aclarar). El tercer turno no salía porque el segundo no dejaba el trabajo terminado. El primer turno: tenía que entrar con la frente limpia a barrenar, luego sopletear los barrenos con aire comprimido. Después cargar los barrenos, preparar "el trueno", luego tronar (detonar los explosivos). Los gases y el polvo en el ambiente no permitían continuar y se daba una hora entre el primero y el segundo turnos. El segundo: a rezaigar, limpiar y sacar la carga y amacizar el techo. Se moja la frente con agua... El tercero entra y recibe el techo con ademe de madera, de anclas de acero o de estructura de acero, según la necesidad”.<sup>319</sup>

---

<sup>317</sup> Entrevista con el ingeniero Lizardo Galván, en la Ciudad de México, 30 de junio de 1999.

<sup>318</sup> Entrevista con el ingeniero Lizardo Galván, Otongo, Hidalgo, 18 de agosto de 1999.

<sup>319</sup> EMB 14/XII/95.

“El segundo reto” como explicara Lizardo Galván “fue mejorar los resultados en dos áreas simultáneas: disminuir los accidentes y aumentar la producción. Yo recibía un turno a mi cargo, yo conseguía eso. La integración por competencia era sana, en la conquista de los retos no había celos”.

“El tercer reto fue la seguridad. *Bethlehem Steel Company* contaba con estudios muy profundos sobre seguridad e higiene, con aspectos sociales y detección en el origen de los accidentes. Nos pasaron el reto: cero accidentes. *Compañía Minera Autlán* fue pionera definitiva en materia de seguridad en la minería en México. El ingeniero Madero Bracho y el ingeniero Zozaya nos inyectaron en el ánimo con su tesón que esta meta era prioritaria”.<sup>320</sup>

Las entrañas de la veta de San Francisco exhibieron pronto sus tesoros escondidos. Después del nacimiento de *Minera Autlán*, los trabajos de minería extrajeron a la superficie los primeros minerales de manganeso de la empresa. Según el reporte mensual, firmado por Madero Bracho, la producción de noviembre de 1953 sería de 1885 TM.<sup>321</sup> De la misma serie de documentos se observa que *Autlán* estuvo cerca de doblar esa producción nueve meses después, pues en agosto de 1954 la producción era de 3328 TM.<sup>322</sup> Conforme la exploración y la preparación y la preparación de la mina avanzaban y, los mineros y las máquinas se acercaban a sus objetivos, se presentaban saltos en la producción. En enero de 1956 las toneladas producidas eran 11,584 y en diciembre de ese mismo año se habían alcanzado las 19,321 TM. La planta concentradora beneficiaba el mineral para que su ley de Mn alcanzara el 47% deseable en el mercado; el volumen entre el mineral extraído y el beneficiado se reducía en un 40%. Si se toma en cuenta el precio de venta por TM, que era de 80 USD, y el hecho de que prácticamente toda la producción se exportaba, los primeros seis meses de 1957 *Minera Autlán* tenía ventas aseguradas cercanas al millón de USD. Entre agosto de 1957 y junio de 1960, la mina sostuvo niveles adicionales de producción, pues ésta osciló entre las 25,000 y las 29,000 TM, es decir, alrededor de 25 millones de dólares de producción anual.

---

<sup>320</sup> Entrevista con el ingeniero Lizardo Galván, Otongo, Hidalgo, 18 de agosto de 1999.

<sup>321</sup> Fondo EMB-Autlán. Monthly Report covering operations up to November 25, 1953, dirigido a Enrique Madero Olivares, P. B. Entekin, Lenard J. Buck, Malcom C. Little Jr & Mauricio Madero Olivares, firmado por Enrique Madero Bracho, el 14 de diciembre de 1953. p.3

<sup>322</sup> Fondo EMB-Autlán. Monthly Report... September 25, 1954...p.2.

Me permito ofrecer un par de gráficas, de elaboración propia y con respaldo en los documentos de la empresa, que nos acerca a la industria minera en general y a este yacimiento en particular. Cabe anotar que no se dispuso de estos datos para año de 1961<sup>323</sup>, pero lo supondremos semejante. El rendimiento de la mina era realmente bueno, puesto que consiguió con un método de beneficio relativamente sencillo, gravimétrico y una explotación poco profunda, de *long wall*, un producto de venta de alta ley. Esto nos hace ver qué gran diferencia hace el beneficio entre las rocas extraídas y las rocas procesadas. A continuación la tabla para la experiencia de Jalisco.

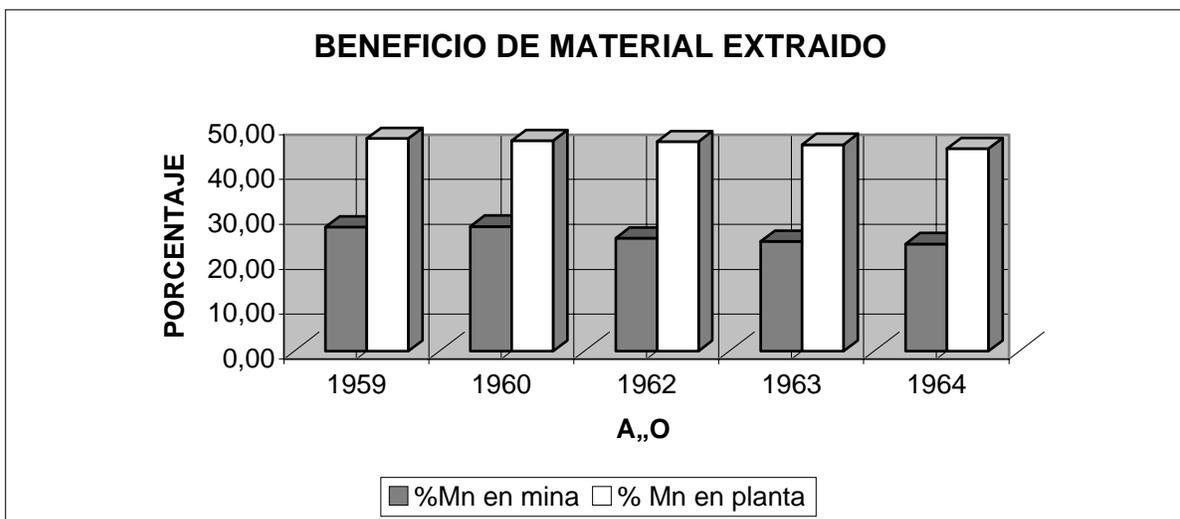
### **Beneficio del mineral de manganeso en la experiencia de Jalisco, porcentajes y TM.**

<b>MINERAL BENEFICIADO EN PORCENTAJES</b>		
	<b>%Mn</b>	<b>% Mn en</b>
	<b>en mina</b>	<b>planta</b>
<b>1959</b>	27,64	47,34
<b>1960</b>	27,77	46,85
<b>1962</b>	25,12	46,58
<b>1963</b>	24,44	45,95
<b>1964</b>	23,88	45,10

<b>MINERAL BENEFICIADO EN TONELADAS</b>		
	<b>PRODUCCION TOTAL</b>	<b>PLANTA</b>
		<b>BENEFICIADORA</b>
<b>1959</b>	310.007	137.450
<b>1960</b>	306.133	138.620
<b>1962</b>	287.130	97.946
<b>1963</b>	321.398	120.693
<b>1964</b>	309.596	121.078

<sup>323</sup> Nota: esta información la había conservado el ingeniero Enrique Madero Bracho con orden y dedicación poco común en el medio empresarial, que suele destruir sus papeles cada 5 años porque la Secretaría de Hacienda ya no los necesita; cuando *NAFINSA* entró a la empresa, se descuidó el archivo de la experiencia de Jalisco, que debió parecerles poco importante. Hay saltos así, como este del año 1961.

La tabla anterior puede apreciarse de manera gráfica así:



Se observa congruencia entre la información recabada en las entrevistas, la Cámara Minera y los propios datos del Fondo Autlán que dan cuenta de una ley entre 46 y el 47%, que es óptima. Aún en los últimos años de la experiencia de Jalisco, cuando de plano se estaba rascando lo que quedaba, la ley descendió al 45%, que seguía convirtiendo al mineral beneficiado en un excelente producto de venta para la planta de Sparrowspoint en Maryland. La propia Cámara Minera de México observó que la industria siderúrgica mundial se conformaba con un contenido mínimo de manganeso que oscilara entre el 38 y el 40%, así que al yacimiento de Jalisco no había pero que ponerle.<sup>324</sup>

Eso era lo que concernía a la naturaleza del mineral; sigue echar una mirada a su ubicación. Como ocurriese en la experiencia minera de Oaxaca, el transporte del mineral a Manzanillo también fue un importante reto para *Compañía Minera Autlán*. A pesar de la bonanza del yacimiento de Autlán, se presentaron desde el principio costos elevados que fue necesario abatir: entre estos destaca el del transporte. El mineral tenía que ser sacado por caminos de brecha hacia el puerto de Manzanillo en el Pacífico<sup>325</sup>.

A causa del problema del transporte, Enrique Madero Bracho se acercó a “uno de los señores de la ingeniería”, como diría el también ingeniero Lizardo Galván: el ingeniero Arturo Morales. Graduado en la Universidad de Texas como ingeniero minero, fue el primer mexicano que decidió emplearse como minero, a pesar de estar titulado, en las minas de *ASARCO* en Nuevo México. Como ya se ha dicho, el ingeniero Salvador Treviño seguiría este ejemplo en 1941, al hacerlo en Colorado. Arturo Morales concluyó un postgrado en beneficio de materiales en MIT, cuya investigación en torno a la recuperación del estaño le valió ser nombrado miembro distinguido de la *Society of Mining Engineers*. En 1944 se graduó también como ingeniero aeronáutico. La versatilidad de la carrera de Arturo Morales, lo mismo que su impecable bilingüismo tecnológico y social lo situó lo mismo como jefe de mantenimiento y operaciones de *Mexicana de Aviación*, entonces propiedad de *PanAmerican Airlines*, que como fundador del muy célebre *Bufete de In-*

---

<sup>324</sup> CAMIMEX, Vol. II, N°6, Noviembre-diciembre 1975, p.21.

<sup>325</sup> El destino principal era Baltimore, aunque ocasionalmente se hacían envíos en Nueva Orleans. El mineral era transportado por barcos de bandera liberiana. La marina mercante mexicana, muy raquítica, no estaba en condiciones de hacer estos envíos.

genieros de México, responsable de tantas obras de infraestructura y asesoría tecnológica en este país.

Arturo Morales estableció contacto con *Compañía Minera Autlán*, entre 1955 y 1956. “Fui contratado para proyectos específicos, que involucraron muchos dibujos y la responsabilidad de la dirección operativa de esos proyectos, junto con el ingeniero Manuel Montañón, mediante una iguala económica”. Entre estos proyectos estuvieron los de transporte para la empresa. “Manejé la logística del transporte de mineral a Manzanillo por caminos vecinales. Había muchos arroyos, muy difíciles de transitar. Autlán era un hoyo y El Grullo un grupito de jacales... El mantenimiento de los camiones era muy alto. Para las descompostura se habilitó una camioneta con un par de mecánicos que se enviaba al lugar”.

Pero todas las soluciones parecían paliativos ante el problema. A paso y medida que los mantos de manganeso de *Minera Autlán* arrojaban una mayor producción, la preocupación de Enrique Madero Bracho aumentaba y se vio resuelto a procurar los acercamientos necesarios con el poder público: “Mucha gente tiene dinero y no necesita al gobierno...”<sup>326</sup>; Madero Bracho sí lo necesitaba para resolver el problema carretero que tanto agobiaba a *Minera Autlán*. Tenía 29 años de edad cuando comenzó a desarrollar su propia capacidad negociadora con las instancias públicas: “Las necesidades de infraestructura eran tan inconmensurablemente mayores a la capacidad fiscal municipal y estatal, que se requería de conceptos y de estructuras distintas”.<sup>327</sup> En busca de tales estructuras se acercó al gobernador Agustín Yáñez, que era un connotado intelectual de México. La historia de las gestiones políticas se estudiará con un poco más de detalle en el capítulo IV. Baste decir ahora que se construyó, a tramos, una carretera inexistente entre Autlán y Manzanillo.

Baste decir que ya desde junio de 1959, comenzaron los ahorros: se movieron 14,146 TM a Manzanillo con un ahorro de 13.94 \$Mex./TM, es decir, 197,195.24 \$Mex. por la carga. Según el mismo informe, al 25 de junio de 1959 *Minera Autlán* había ahorrado en ese año 2,626,833.59

---

<sup>326</sup> EMB 14/XII/95.

<sup>327</sup> EMB 28/VIII/95.

\$Mex. en el transporte de mineral<sup>328</sup>, es decir, unos 210,000 USD en 5 meses. La carretera, finalizada, la inauguró el presidente López Mateos en 1963.

Pienso, para finalizar esta sección, que en esta experiencia de *Compañía Minera Autlán*, encontré un yacimiento de alta ley y de explotación relativamente sencilla, en la que se aplicó por primera vez el sistema frente amplio o *long wall* propio de las minas de carbón en un metal. La mina estaba –como suele ocurrir con tantos y tantos descubrimientos mineros- en un sitio al que hubo que dotar de la infraestructura carretera necesaria para poder sacar de ahí y comercializar el producto beneficiado.

Para cerrar este inciso, sólo resta explicar cómo el ingeniero Madero Bracho diseñó los flujos de información de *Minera Autlán*, en rutas que fueron corrigiéndose levemente pero con patrones que se conservaron hasta el final, a pesar de que la empresa se complicó en su operación y volumen.

Durante la estancia en *Minera Central* de Madero Bracho, su padre Enrique Madero Olivares encargó su capacitación contable y financiera a dos funcionarios profesionales. En aquella época Madero Bracho aprendió a "planear la empresa con un flujo de caja, de modo que los gastos no excedieran determinado flujo del ingreso. Se falla por sobreoptimismo o por falta de certeza en las cifras"<sup>329</sup>. Estos flujos financieros requieren no sólo del conocimiento de la empresa, sino del establecimiento de las vías de información adecuadas. Enrique Madero Bracho estaba para reaprender todo aquello en la nueva *Minera Autlán*.

Sobre las contrataciones para la dirección técnica, con Salvador Treviño, Madero Bracho empezaría su propio aprendizaje del oficio minero: "Cuando él iba a la mina él me decía lo que pensaba y me sugería que, como si fuesen ideas propias, manifestase nuestras inquietudes sobre las operaciones a los ingenieros. Poco a poco me fui involucrando en el conocimiento de la minería y me enamoré de la actividad. Como yo buscaba ganar dinero y que la empresa progresara, lo más importante era que la producción saliera en el volumen y calidad adecuados, al costo correc-

---

<sup>328</sup> Fondo EMB-Autlán. Monthly Report... July 25, 1959,...p.12.

<sup>329</sup> EMB 14/XII/95.

to. Aprendí a pasar turnos completos en el interior de la mina y a medir a través de informes que me elaboraban el rendimiento de cada turno. Al principio tuve dos colaboradores, uno era el ingeniero José Zozaya y otro el ingeniero Pablo Staeger"<sup>330</sup>. Staeger fue sustituido poco tiempo después por el ingeniero Manuel Calvillo, "un valiosísimo colaborador" de Madero Bracho por más de treinta años.

Enrique Madero Bracho, en colaboración con el equipo de ingenieros mexicanos y asesorado por los ingenieros y especialistas contables de *Bethlehem Steel Co.*, que visitaban con frecuencia la mina, realizó el diseño de sistemas de control. Tales sistemas incluían el manejo de almacenes, el mantenimiento del equipo, con la información de refacciones de las máquinas -frecuencia de reposición y desgaste- y todos los elementos para que la producción saliera adelante. Lo mismo se hizo con las áreas de mantenimiento, proveedores, reclutamiento de mineros en la zona... "de modo general, los sistemas de control administrativo de los insumos que integraban los costos y la logística de los mismos... es un tesoro de actividades diversas"<sup>331</sup>.

Hacia 1960, el sistema de información era complejo y cubría diversas áreas. El superintendente general de mina recibía una colección importante de reportes, que se enumeran a continuación:

- i) reportes del jefe de seguridad al superintendente general, a saber:
  - a) condiciones de seguridad en general
  - b) avance de las recomendaciones hechas por *Bethelem* en materia de incendios. Se enviaba una copia a Pennsylvania.
  - c) información de accidentes
  - d) copia del reporte dirigido a Paul Etrekin en *Bethelem*, sobre ventilaciones y contenido de manganeso, en partes por millón, en el aire del interior de la mina.
- ii) reporte del superintendente de mina al superintendente general sobre consumo de explosivos.
- iii) reporte del superintendente de molino al superintendente general sobre concentrados en almacén o "stockpile".
- iv) reporte del superintendente de molino al superintendente general sobre balances metalúrgicos

---

<sup>330</sup> EMB 14/XII/95.

<sup>331</sup> EMB 14/XII/95.

- v) reporte de taller eléctrico al superintendente general sobre consumo de energía eléctrica.
- vi) reporte del jefe de exploración al superintendente general sobre perforaciones con máquinas.
- vii) reporte del oficial mayor al superintendente general sobre:
  - a) gastos de hospital
  - b) medicinas
  - c) comidas servidas a huéspedes y a la escolta federal.<sup>332</sup>
  - d) gastos de teléfono, telégrafo
  - e) transporte de empleados y trabajadores por parte de la empresa
  - f) producciones
  - g) embarques de mineral a Manzanillo.
- viii) reporte del médico de la compañía al superintendente general sobre lesiones s/pérdida de tiempo, lesiones c/pérdida de tiempo, enfermos y familiares de trabajadores atendidos.
- ix) reporte del jefe de construcciones al superintendente general. En 1960 la actividad constructora en *Autlán* estaba en su apogeo, como se verá en su oportunidad: colonias obreras, escuela, clínica, boliche y alberca, entre otros.
- x) reporte del superintendente de minas al superintendente general sobre eficiencias por turno-hombre.

Con esta información, el superintendente general producía otros documentos que se le hacían llegar a Madero Bracho, gerente general de la empresa, a saber:

- i) reporte mensual de exploración y perforación.
- ii) reporte mensual de producción (extractiva).
- iii) reporte mensual de producción (beneficiada o "concentrada").
- iv) avance de mina. Esta forma incluye la producción, el avance de perforación, los acarrees a mano y motorizado y la barrenación de las perforadoras.

Además se incluían una colección de mapas y fotos asociada a estos documentos.

---

<sup>332</sup> Desde los primeros tiempos Madero Bracho solicitó la protección del ejército federal para proteger y manejar el "polvorín o los tiros", es decir, los explosivos, de Minera Autlán. Los explosivos estaban situados a prudente distancia de los centros de población del ejido San Francisco, de las instalaciones mineras -oficinas, planta concentradora, almacenes y los tiros de la mina-. Un pelotón se encargaba de su manejo y vigilancia. EMB-Entrevista 23/II/96.

Madero Bracho realizaba una síntesis de esta información y redactaba en inglés su informe mensual para los socios, enriquecido con diversos anexos tomados de la colección de documentos de superintendencia que se han descrito. En su oportunidad se comentarán algunos aspectos de la producción y las innovaciones tecnológicas que se hicieron en *Minera Autlán*. Parece evidente que muy pronto Madero Bracho, desde los inicios de la empresa, se hizo del sistema informativo que le permitió disponer de más tiempo para las gestiones con instancias gubernamentales que la empresa necesitaba.

## 2) Los retos que venció la ingeniería en la experiencia de Molango.

“Por primera vez en el mundo, redujimos carbonatos de manganeso con gas, en un horno rotatorio, de 125 m de longitud. Hicimos un gaseoducto de 180 Km. de longitud desde Venta de Carpio hasta Molango que PEMEX construyó con financiamiento proporcionado por nosotros. Eso hizo posible que las reservas de baja ley de mineral de manganeso de Molango pudieran ser económicamente extraíbles y aprovechadas para poder ser utilizadas como mineral de manganeso reducido en la fabricación de ferroaleaciones de manganeso, principalmente de ferromanganeso y silicomanganeso. El carbón presente en las rocas de mineral se reducía y al reducirlo quemaba oxígeno, de modo que un carbonato de manganeso con 3 moléculas de oxígeno se convierte en un monóxido de manganeso con una sola molécula de oxígeno”.<sup>333</sup> Así recordaba Enrique Madero Bracho lo que fue un calvario, un tiempo de prueba y error que vino a cambiar la propiedad de la empresa para siempre.

En efecto, como se ha visto ya, con la noticia de que el yacimiento de Jalisco no resultó ser tan grande como se pensaba -la búsqueda de otras fuentes de manganeso -llevaron a *Minera Autlán* a la Sierra de Hidalgo. Al principio, anotó Lizardo Galván, “la exploración estaba centrada en encontrar mineral de alta ley, para ayudar a los gastos”.<sup>334</sup> “El manganeso de alta ley era mínimo: había bolsadas pequeñas de alta ley. En 1962 supimos que estas bolsadas se localizaban debajo de árboles grandes, pues el manganeso en cantidades adecuadas es fertilizante y fungicida. Cambiamos el campamento de Molango a Chipoco”.<sup>335</sup> Se hizo necesario, después de una larga búsqueda, que la empresa descubriera y produjera un subproducto útil para la industria –el ferromanganeso-. De este procedimiento da cuenta el ingeniero Daniel Moreno Ruiz, titulado en el Instituto Politécnico Nacional en 1962, contratado por *Compañía Minera Autlán* en enero de ese mismo año. Cuando las exploraciones de Molango iniciaban, él pidió ir a trabajar al campamento llamado Chipoco para instalar una planta lavadora. Tenía un gran interés profesional en poner en

---

<sup>333</sup> EMB 30/V/1994.

<sup>334</sup> Entrevista con Lizardo Galván, Otongo, Hidalgo, 16 de agosto de 1999.

<sup>335</sup> Entrevista con Lizardo Galván, Ciudad de México, 16 de agosto de 1999.

marcha una mesa concentradora individual, pues sólo conocía el proceso en laboratorio de experimentación. Fue pionero de la empresa en la región y fue alcanzado por el ingeniero Lizardo Galván. Daniel Moreno vivió allí y fue responsable de varios proyectos de la zona.

Lizardo Galván alcanzó a Daniel Moreno porque se separó un tiempo de la empresa para capacitarse en Stanford: “En 1962 pensé que no ascendería más en la empresa y el doctor Charles Park, del departamento de geología en Stanford, me ofreció una beca. Pienso que quizá fue sugerencia del ingeniero Madero Bracho, que me acercó la oportunidad a través del ingeniero Zozaya. Reuní 65,000 pesos entre ahorros y la venta de mi coche. La beca era de 2000 dólares al año, pero la colegiatura era de 1300 dólares anuales, así que mis ahorros fueron decisivos. La empresa me dejó ir, pero no financió mi maestría, es decir, me fuí sin goce de sueldo”.<sup>336</sup> La experiencia de la preparación de Lizardo Galván en Stanford fue determinante para que la empresa desarrollara el programa de capacitación de ingenieros. A su regreso de Stanford, el ingeniero Madero le ofreció dos opciones de trabajo: la primera, dirigir una mina de Barita en Apatzingán, Michoacán. La segunda, que fue la que aceptó, desarrollar el proyecto de Molango, Hidalgo. Lizardo Galván dejó a su esposa, Alma, e hijos en la ciudad de Guanajuato y en 1964 se trasladó por 6 meses al campamento de geología en la sierra de Hidalgo. El proyecto tomó 3 años y la construcción del complejo estuvo a cargo de la firma de construcción industrial Bufete Industrial, a cargo del ingeniero José Mendoza.

La primera planta lavadora trataba de la conversión de  $MnO_2$  en  $Mn_2O_3$ . Mientras tanto *Bethlehem Steel Company* investigaba minuciosamente qué uso podría dársele a los carbonatos de manganeso, componente principal del yacimiento denunciado por la empresa. Estos carbonatos tienen baja ley.

Los investigadores de *BSC* enviaron al laboratorio del campamento en Chipoco un informe escrito con las pruebas que se habían realizado en el laboratorio de Pennsylvania. Como el informe estuviese escrito en inglés, Daniel Moreno preguntó a su profesor Manuel Montaña qué significaban las siglas “I.L.”. Manuel Montaña respondió: “Ignition Lost” o “pérdida por calcinación”. Daniel Moreno recuerda que “en ese momento el ingeniero Montaña tuvo una idea; sacó su regla

---

<sup>336</sup> Entrevista con Lizardo Galván, Otongo, Hidalgo, 17 de agosto de 1999.

de cálculo y enseguida pidió una muestra de carbonato de manganeso con 27% de ley entrara en la mufla por 2 hrs. a todo calor. Predijo que se obtendría un producto con un 39.5% de manganeso. A las 2 horas el laboratorista José Luíz Arreola salió del laboratorio y le gritó “¡Brujo!” El mineral tenía la ley predicha por el ingeniero Montaña. Enseguida mandó comprar quemadores de diesel y dirigió más pruebas, que comprobaron su teoría. Cuando el resultado se verificó, Paul Entrekin visitó el campamento. Le molestó mucho que en un precario laboratorio de campamento se descubriera lo que *Bethlehem* no pudo conseguir hacer en un laboratorio de 2 millones de dólares”.<sup>337</sup> Lizardo Galván confirmó la novedad del descubrimiento: “En 1965 se consolidó un trabajo de investigación en México, original”.<sup>338</sup>

Se hicieron pruebas con los fabricantes de hornos de fundición y de nodulización y *Compañía Minera Aulán* optó por comprar un horno Taylor-Fuller cuya ingeniería y aceros fueron supervisados por *Bethlehem*.

“Aunque el proceso de nodulización se había iniciado en Cuba, en 1938, el nuestro fue el 9° en el mundo y sigue siendo hasta hoy el más grande. Como dato cabe decir que el 10° horno lo tiene Ghana pero no lo ha puesto en marcha. En 1998 visité ese país para dirigir el mantenimiento del horno, con vistas a arrancarlo, pero aún no lo han hecho”.<sup>339</sup>

Lo que ahí se descubrió fue tan importante, que Daniel Moreno se separó de la empresa temporalmente para trasladarse a la Universidad de Stanford.<sup>340</sup> A su regreso fue nombrado superintendente de la planta de nodulización, que aún no estaba construida. El horno, un horno de sección circular y más de 100 m. de largo, se trajo desde Japón y tuvo que seccionarse desde la fábrica

---

<sup>337</sup> Entrevista con Daniel Moreno Ruiz, Tampico, 19 agosto de 1999.

<sup>338</sup> Entrevista con Lizardo Galván, Otongo, Hidalgo, 18 de agosto de 1999.

<sup>339</sup> Entrevista con Daniel Moreno Ruiz, Tampico, 19 agosto de 1999.

<sup>340</sup> En 1965 consiguió una beca de la Universidad de Stanford (2500 USD repartidos en nueve meses). La colegiatura costaba 660 USD mensuales y Daniel Moreno se ayudó económicamente como investigador ahí mismo, bajo la dirección del doctor George Packs, director de minería de la Escuela de Ciencias Terrestres de la Universidad de Stanford. El salario como investigador era de \$2.50 USD/hora. La razón por la que Stanford lo becó fue porque le gustó su proyecto de tesis de maestría sobre flotación. Daniel Moreno fue el primero en la empresa en llevarse consigo a su esposa a un período de capacitación. Concluyó su maestría en 12 meses, en lugar de los 18 meses en que estaba prevista, debido a las presiones económicas. Esto fue posible en parte gracias a la ayuda de su esposa Estela Sierra, “que me ayudó mucho”.

para ser embarcado, transportado en la sierra y ensamblado en el yacimiento. A partir de entonces, la relación de *Minera Aulán* con el medio acerero japonés se intensificaría.

La mina más interesante, a juzgar por las opiniones de los ingenieros, era la de Tezintla,<sup>341</sup> en el municipio de Tlanchinol. El área explorada comprendía, aproximadamente, 1.5 Km. a lo largo del flanco oriental de una barranca, llamada de Tezintla. Sus elevaciones fluctuaban entre los 400 y los 2600 m. sobre el nivel del mar y el yacimiento se encuentra dentro del anticlinorio de Hauyacocotla. Esta mina era el principal productor de manganeso en México, una vez agotada la mina de San Francisco, en Jalisco. Producía 1,100 toneladas diarias de nódulos de manganeso - es decir, pasados por el horno de nodulización- que tenía una ley del 39%. En 1977 el tajo de Tezintla llegó a tener 1 Km. de longitud y una profundidad de 150 m, con diferentes frentes de exploración cuando el tajo se agotara. La primera etapa, explotó los afloramientos superficiales, de óxidos. La segunda etapa, comenzó a explotarse en 1974 y obtenía carbonatos de manganeso, que se procesaban en el horno mencionado. Entre 1977 y 1982 precisó una inversión de 300,000 USD para la exploración con perforación de diamante. Esta inversión vino a sumarse a los adeudos de la empresa.

En resumen, en Molango se consiguieron capacidades instaladas para extraer 100,000 TM anuales de carbonatos de manganeso de las minas, que se venderían con su baja ley a las acerías que los demandaban en ese estado y 460,000 TM de nódulos de manganeso, vendibles o a su vez sujetos de ser convertidos en ferroaleaciones.

Para finalizar, hay que señalar que durante el sexenio del presidente Luís Echeverría, la industria mundial del manganeso sufrió transformaciones tecnológicas importantes, pues las minas no sólo habrían de ser extractivas, sino con procesos metalúrgicos. El presidente Echeverría apoyó a *Minera Aulán* con créditos de *Nacional Financiera* y Madero Bracho trajo del Japón la tecnología de vanguardia a la compañía para que se llevara a cabo la re-estructuración de la empresa. Esta reestructuración supuso dos plantas de ferroaleaciones: Teziutlán, en Puebla y Tamós, en Veracruz.

---

<sup>341</sup> Está ubicada en 98°41'15" de longitud oeste y 20°57'30" de latitud norte.

## Ferroaleaciones en Teziutlán, Puebla

Como parte de la integración de *Minera Autlán*, se pensó extender el proceso a un paso más: el de crear un subproducto para la industria, las ferroaleaciones. Se ha visto ya que *Minera Autlán* adquirió a su antigua cliente *Ferroaleaciones Teziutlán* en 1973. No se va a profundizar en esta historia, porque es un añadido a la experiencia de Hidalgo. Sin embargo, por su importancia tecnológica, dejaremos que Teziutlán hable un poco de sí misma a través de tres ingenieros: Daniel Moreno, Salvador Dávila y Agustín Torres y de algunos documentos.

En noviembre de ese año, el ingeniero químico Salvador Dávila asistió a una conferencia impartida por Enrique Madero Bracho concerniente al futuro proyecto de la planta de ferroaleaciones en el norte de Veracruz de *Compañía Minera Autlán*. Salvador Dávila lo abordó y casi enseguida se entrevistó con el ingeniero Manuel Calvillo. Una vez contratado en la empresa, antes de terminar el año de 1973, fue destinado a la planta de ferroaleaciones en Teziutlán, en Puebla.

Durante el primer semestre de 1974 Salvador Dávila fue enviado a la ciudad de México, junto con el ingeniero Manuel Calvillo. En aquellos días se encontraba por regresar el primer grupo de ingenieros enviados por la empresa a Japón para entrenarse en el proceso de ferroaleaciones con la empresa *Sumitomo*. El primer grupo estaba dirigido por el ingeniero Daniel Moreno y constó de 12 personas. Salvador Dávila solicitó a Manuel Calvillo formar parte del segundo equipo, también de 12 personas.

A la vuelta del grupo de Daniel Moreno partió el segundo equipo al Japón, del que Salvador Dávila formó parte. Vivieron en la costa oeste del Japón durante 60 días. Los anfitriones no sabían casi inglés y menos aún español. Aunque el grupo mexicano consiguió instalarse en el hotel más occidentalizado de la zona, les costó mucho hacerse a las costumbres y alimentos de la región. Uno de los ingenieros regresó a las 3 semanas de haber llegado sin completar su entrenamiento porque no se adaptó. Sin embargo, Salvador Dávila estaba para aprender y no dejarse amedrentar

por choques culturales. A su decir, le dejaron huella 3 aspectos de los japoneses: “en primer lugar, la puntualidad del japonés y su respeto por el tiempo propio y de los demás. Cuando hacíamos una cita nos advertían “*japanese time, no mexican time*”... esto lo decían porque el primer grupo dejó mala imagen en este sentido. En segundo lugar, el orden y cuidado de los recursos con que contaban y en tercer lugar, el sentido de permanencia en la empresa y propiedad que tiene cada cuadrilla de trabajadores: cada obrero, cada técnico se refería a su puesto de trabajo con términos como *mi horno* o *mi grupo*.”<sup>342</sup>

Al regreso de Japón la empresa asignó a Salvador Dávila en *Ferroaleaciones Teziutlán*. Cuando la compañía compró esta planta de ferroaleaciones envió en primer lugar al ingeniero Daniel Moreno. En 1973 Enrique Madero Bracho planteó a Daniel Moreno dos posibles proyectos para él: el primero era destinarlo al área de ferroaleaciones y el segundo que tomara las riendas de los estudios de la empresa de química del manganeso, lo que suponía ir al Brasil un tiempo. Daniel Moreno eligió ferroaleaciones y se fue a vivir a Teziutlán.

A su llegada a la recién adquirida planta de ferroaleaciones, Daniel Moreno hizo un diagnóstico personal: en *Ferroaleaciones Teziutlán* se trabajaba con poca seguridad, sin capacitación y con tensas relaciones sindicales. La política era completamente diferente a la de la *Compañía Minera Autlán*, “era rara... tenían 3 gerentes que llamaban “los tres reyes magos”... en la administración estaba Manuel Ruiz, en la producción Agustín Torres y en el aspecto técnico estaba Luís Bello. Había un director, Jorge Haus, que cruzaba la información de sus tres gerentes y a su vez se reservaba una parte. En Teziutlán no se compartía la información, como lo hacíamos en *Compañía Minera Autlán*. En cuanto Manuel Calvillo llegó a Teziutlán, implementó las políticas y el estilo de la empresa... el ingeniero Madero Bracho nos acercó siempre gente muy capaz para enseñarnos: Montaña, Haely, Winter Holler y Ted Harold, este último de *Bethlehem*. Los cambios en Teziutlán fueron revolucionarios... yo los constaté”.<sup>343</sup>

La productividad de la fábrica de ferroaleaciones aumentó de manera importante con los cambios introducidos por *Compañía Minera Autlán* y “hasta el día de hoy es una planta con gran eficien-

---

<sup>342</sup> Entrevista con Salvador Dávila, Tamós, 19/VIII/1999.

<sup>343</sup> Entrevista con Daniel Moreno Ruiz, Tampico, 18/VIII/1999.

cia: los trabajadores tienen mucho amor a la camiseta”. En 1976 se arrancó el primer horno de fundición en Tamós y Daniel Moreno movió a su familia a Tampico. Regresó a Teziutlán de 1977 a 1979 y cada vez que iba a la planta no le quedaba más remedio que felicitarlos.

A Daniel Moreno lo siguió Salvador Dávila, que coincidió en lo del problema de la información en Teziutlán: “topamos con pared: no había modo de hacerse con la información... fue necesario contratar a un americano experto en información”.<sup>344</sup> Además las actividades se realizaban con mano de obra excesiva. “El acceso también era difícil y los costos de operación elevados. La razón de su inaccesibilidad es que Teziutlán comenzó como una empresa minera de cobre, pero cuando el yacimiento se agotó los dueños la reconvirtieron en una planta de ferroaleaciones”.<sup>345</sup> Lo mismo que decidió *Minera Autlán* años después para sí misma. Lo mismo que haría que cambiara de dueños, si se mira a distancia.

*Compañía Minera Autlán* obtuvo a 3 ingenieros a través de la adquisición de la planta poblana: Agustín Torres, que se convertiría en un experto mundial en ferroaleaciones, a Pascual Moreno y a Mario Contreras. Estos dos últimos viajaron con Salvador Dávila al Japón. De quién tenemos información es del ingeniero Agustín Torres, graduado de ingeniero químico en la Universidad de Puebla en 1956. A través de *Teziutlán Copper Company*, a la que ingresó en 1955, llegó a *Minera Autlán*, cuando esta última la adquirió el 1° de enero de 1974. “La gente de *Minera Autlán* era de mucho nivel. El 50% del personal hablaba inglés, incluidos los obreros. El ingeniero Madero Bracho llegó a tener muy buena relación con la gente de Teziutlán: lo querían más que su gente vieja.”<sup>346</sup>

*Minera Autlán* capacitaba a la gente y eso no se conocía en la fábrica de Teziutlán. “La capacitación era muy importante: se instrumentó un aula móvil que capacitó a gente de las comunidades cuando las instalaciones de Teziutlán se saturaron con cursos de capacitación” añadió Agustín Torres. En Teziutlán se explotaban y procesaban varios minerales: FeCr, FeMn, FeSi, SFe, Fe, FeSi (2 grados), FeSiMn. En 1988 se tomó la decisión de abandonar los de cromo y silicio y enfocarse al manganeso.

---

<sup>344</sup> Entrevista con Daniel Moreno, Tampico, 19/VIII/1999.

<sup>345</sup> Entrevista con Salvador Dávila, Tamós, 18/VIII/1999.

<sup>346</sup> Entrevista con Agustín Torres, Tamós, Veracruz, 18/VIII/1999.

"Eran unos 700 empleados. Había un ramal del tren oriental que traía mineral a beneficiar; había obreros para mantenimiento de vías, ferrocarril y la carretera misma". De hecho, se trataba de un ramal de vía angosta que se iniciaba en Oriental, en Puebla. El mineral se trasladaba con pala a furgones de vía ancha. "[también había obreros para el mantenimiento]de la planta hidroeléctrica. Teníamos hasta tlacualeros, que proveían de víveres."<sup>347</sup> Desde la llegada de *Compañía Minera Autlán* a Teziutlán, "poco a poco se fue sustituyendo la mano de obra por maquinaria o por procesos más eficientes. Enrique Madero Bracho no terminaba las relaciones laborales abruptamente... trataba de recolocar a la gente".<sup>348</sup> Durante 2 años Salvador Dávila estuvo "haciendo turnos" en Teziutlán. Lo que seguiría para él, además de la metalurgia, serían las finanzas. Y estaría muy cerca del final de la experiencia de Hidalgo.

#### La planta de Ferroaleaciones en Tamós, Veracruz.

Puede parecer un poco injusto, pero por la misma razón que no se extendió este capítulo en Teziutlán, no se hará en Tamós: rebasa la experiencia minera de Hidalgo, aunque forme parte de ella.<sup>349</sup> Ofrezco una descripción de esta parte de *Compañía Minera Autlán* para que se cuente con un panorama más amplio que facilite su comprensión.

La planta inició su construcción en 1974. Se levantó en un pequeño poblado del municipio veracruzano de Pánuco, junto al mar y haciendo frontera con la ciudad de Tampico. Se le ubicó ahí,

---

<sup>347</sup> Entrevista con Agustín Torres, Tamós, 18/VIII/1999. El tlacualero era un transportador de alimentos que se acercaba a los jornaleros del campo o de las fábricas y que suplía o completaba la labor de las mujeres que llevaban el almuerzo y las tortillas. Los alimentos se producían en la casa del trabajador o en los sitios contratados por los patrones. El tlacualero estaba en la nómina del patrón y pasaba a recoger los alimentos en donde se producían para llevarlos al frente de trabajo, en donde encendía la lumbre y dejaba la comida lista para su consumo. En algunas zonas llegaron a desarrollarse especialidades: tacos de diversos rellenos, bebidas, etc. Herederos de los tlacualeros de antaño son los personajes que se acercan a las construcciones urbanas con tacos "de canasta", por ejemplo. Sólo que éstos cobran al consumidor, sea quien sea.

<sup>348</sup> Entrevista con Salvador Dávila, Tamós, 18/VIII/1999.

<sup>349</sup> Y sí que me habría gustado, porque gracias a las gestiones del ingeniero Enrique Madero Bracho fuimos recibidos un pequeño grupo, en el que se encontraba el doctor Bernardo García Martínez, en esta moderna planta situada junto al mar. Fue grato observar porqué todos los ingenieros se sentían orgullosos de esta fábrica.

porque la "vía corta" de entonces entre México y Tampico promovida por la empresa conectaba a la materia prima, los nódulos de manganeso provenientes del distrito minero de Molango, con el proceso de ferroaleaciones. Otra razón fue que en Tamaulipas, tenía su sede de hecho el sindicato petrolero, encabezado por Joaquín Hernández Galicia, conocido como "La Quina", que representaba un verdadero poder en el estado y aquí el ingeniero Madero Bracho prefirió mantener a la empresa en otra demarcación estatal, en la que sus relaciones con los gobernadores eran buenas. El paso y desembocadura al Golfo de México del río Pánuco junto a la planta añadía, además, una situación de seguridad adecuada para un proceso de fundición.

La planta de ferroaleaciones de Tamós, en realidad, es un complejo industrial moderno formado de plantas interrelacionadas. Tiene 4 hornos de fundición. Los hornos número 9 y 10 fueron los primeros en ser instalados en 1975 con tecnología japonesa de punta. Eran de arco sumergido. Al respecto recordó el ingeniero Agustín Torres: "La empresa japonesa *Sumitomo* fungió como agente intermediario para la compra de los dos primeros hornos. Entre 1975 y 1985 tuvimos mucha relación. Para la planta 1 se compraron 2 hornos japoneses cerrados y para la planta 2 dos hornos alemanes, conocidos como "el horno nuevo". Se trata de plantas chicas de medio carbón y nitrogenado. El ingeniero Madero Bracho confió en *Sumitomo*. Realicé muchos viajes a Japón, igual que varios grupos de trabajadores, a la planta de *Sumitomo* en Nakamura. Cuando la planta se inauguró teníamos a 15 japoneses trabajando aquí". Y añadió divertido "La fiesta fue de unos 200 a 300 invitados y cantó María de Lourdes<sup>350</sup> que gustó mucho, sobretodo a los japoneses" y como sucede en cualquier hogar, oficina o fábrica, el lugar recibió una arregladita porque se invitó a visitantes o parientes importantes: "El elevador estuvo listo porque venía el ingeniero Madero Olivares, que ya no subía escaleras".<sup>351</sup>

El proyecto de Tamós era de avanzada tecnológica en México y absorbió el tiempo y la dedicación de varios de los ingenieros de la empresa. Por ejemplo, en abril de 1976 Enrique Madero Bracho transfirió a Salvador Dávila a Tamós. Su primer puesto fue de jefe de materias primas. Después lo fue de "materias primas y laboratorio" y finalmente de "materias primas, laboratorio y

---

<sup>350</sup> María de Lourdes, cantante mexicana de música ranchera famosa durante décadas a nivel internacional, junto con su colega Lola Beltrán, con la que competía por el mercado discográfico y las apariciones en público.

<sup>351</sup> Entrevista con Agustín Torres, Tamós, 18 de agosto de 1999.

producto terminado”. La empresa vio en Salvador Dávila buenas posibilidades de desarrollo y decidió capacitarlo, de modo que en junio de 1978 éste comenzó la maestría en ingeniería industrial en la Universidad de Stanford. Permaneció en California 2 años becado por la empresa. Tuvo algunas ofertas de trabajo entre las que destacan 2: una con la empresa aeronáutica *Mc Donnell Douglas* y otra con *Corning Ware*. Sin embargo, Salvador Dávila respetó su compromiso con *Compañía Minera Autlán* y volvió a México.

Con ingenieros y obreros en constante capacitación, lo mismo en México que en el extranjero, Tamós continuó creciendo. El segundo par de hornos, los de tecnología alemana, se construyeron en 1981. Fueron los llamados 12 y 13, de arco eléctrico sumergido, semicerrado, con captación de humos y movimiento giratorio. Con esta capacidad instalada la planta de Tamós produjo y produce ferromanganeso, silicomanganeso y ferro silicio, todos ellos destinados a la siderurgia. La capacidad instalada para el FeMn es de 140, 000 TM anuales y del SiMn es de 115,000 TM anuales. La potencia es de 102,500 KVA. Contrasta con el tamaño más pequeño de Teziutlán, la primera planta de ferroaleaciones de *Compañía Minera Autlán*, cuya planta tiene una capacidad instalada para el FeMn de 40,000 TM anuales y 32,000 TM anuales para el SiMn. De modo que *Compañía Minera Autlán* consiguió la integración de la empresa en la experiencia de Molango hacia 1981. La planta de Tamós, junto a la de Teziutlán, permitió que *Compañía Minera Autlán* se pusiera al día con el mercado mundial de manganeso en el que las mineras se convirtieron en empresas minero metalúrgicas, de modo que se ofrecían al mercado más productos: los apropiados para la industria del acero y los de la industria de las baterías o pilas secas.

## V) *Final de las experiencias.*

### 1) **Final en Jalisco.**

¿Qué pasó en Autlán, en El Grullo, en aquellos municipios influenciados por la minera? Por la empresa, se ha visto y se explicará con detalle en el capítulo IV, quedó terminada la esperada carretera que uniría a Guadalajara con Manzanillo. No es objeto de este trabajo detallar las consecuencias en inversión y turismo que ello trajo pero, al igual que Puerto Vallarta, Manzanillo se convirtió desde la década de los 1960's en uno de los destinos de playa preferidos de los jaliscienses. La oferta y calidad del suministro de energía eléctrica se expandió y mejoró de manera notable. Autlán y el Grullo terminaron formando una misma mancha urbana.

Es poca la información del cierre de una etapa de juventud en la empresa y en su gente: se sabe que en septiembre de 1962, hubo un recorte de personal de confianza y que en diciembre de 1962 se transfirieron a más ingenieros desde Autlán a Molango y a un mecánico, pues se estaba construyendo la máquina de lavado de mineral. Se realizó entonces una inspección de rutina por parte de funcionarios de *Bethlehem* en ambas minas y la empresa celebró en Autlán, Jalisco, como todos los años, la posada navideña de obreros y empleados y el reparto de juguetes a los hijos de los primeros.<sup>352</sup>

Los últimos informes del director general a los accionistas señalan que ya no se hacían mayores exploraciones en Jalisco. Desde 1963 la planta de trabajadores se redujo con una curva más pronunciada y la escuela clausuró 2/3 de sus años de primaria, en dónde sólo se conservan el jardín de niños y el 1º y 2º grados; los niños continuarían sus estudios en la escuela pública del poblado de Autlán.<sup>353</sup> Llama la atención el que, a partir de 1963, en los informes del director general se da cuenta del porcentaje de los embarques de ventas de mineral de Jalisco, vía Manzanillo. Se especifica que la clientela se repartía de la siguiente manera: 70% del manganeso de Jalisco era com-

---

<sup>352</sup> EMB-Fondo Autlán, Monthly report ... January 1962...firmado por Enrique Madero Bracho 3 de enero de 1963.

<sup>353</sup> EMB-Fondo Autlán, Monthly report ... September 1963...firmado por Enrique Madero Bracho 3 de octubre de 1963.

prado por *Bethlehem Steel Company*, 15% por Leonard Buck y 15% por la empresa *Teziutlán*. Esto parece importante, porque en la experiencia de Hidalgo la composición sería distinta y parece que Madero Bracho no lo sospechaba.

No se tiene más información que la siguiente: a Molango se trasladaron 150 mineros y sus familias, de un total de 700 que tuvo la mina de San Francisco. El resto fue liquidado conforme bajó la producción y presumiblemente se reubicó en otros trabajos o emigró. No permanecieron en sus casas de las colonias obreras. No eran suyas. La empresa las vendió en una operación muy exitosa al ingenio azucarero del gobierno *Casimiro Castillo*, cuyos obreros no gozaban de esa prestación y tenían un nivel de vida muy inferior al de los mineros. Esos campesinos sí que vivirían ahí siempre, porque las plantaciones de azúcar no suelen agotarse, como una mina. No estuvo disponible la información de esta venta, pero no es difícil pensar que alivió poco tiempo las finanzas de la experiencia de Hidalgo. Los yacimientos de manganeso de Jalisco dejaron de figurar como algo importante en el inventario mineral de la región, en un plazo de poco más de 10 años.

## 2) Final en Hidalgo.

La experiencia de Hidalgo, para este trabajo, termina con la retirada de Enrique Madero Bracho de *Compañía Minera Autlán*, en 1988. Esto tuvo un proceso que se comentará aquí mismo. No tocó ver de cerca a Enrique Madero Bracho los resultados positivos de su proyecto de integración vertical de la empresa.

Tras la reestructuración financiera, y con el gobierno como socio, *Compañía Minera Autlán* continuó con otro período de gran expansión. Nuevos problemas para la venta de los productos de la empresa, hicieron que Madero incursionara de manera franca en la política empresarial, en la búsqueda de la apertura comercial para México.<sup>354</sup> Esas gestiones y sus resultados se comentarán en el capítulo IV.

La deuda contraída por *Minera Autlán* fue en dólares y desde el sexenio mismo de Echeverría las devaluaciones del peso mexicano frente al dólar se sucedieron una tras otra en México, durante 14 años. Esta situación fue comprometiendo cada vez más a *Minera Autlán*, que buscó fuentes de financiamiento, como la emisión de acciones en la Bolsa Mexicana de Valores.

Cuando la compañía parecía mostrar una recuperación, sucedió un incidente a causa del Tratado de Libre Comercio con el presidente Carlos Salinas. Éste se mostró muy molesto con la propuesta de Madero Bracho, que después el propio presidente presentó en público como suya. A partir de entonces, *Nacional Financiera* hizo presión sobre Madero Bracho para que vendiera su parte (mayoritaria) al Gobierno. Madero Bracho se resistió, entre otras cosas porque las acciones en la Bolsa defraudarían a los ahorradores que habían invertido en *Minera Autlán*. Además, él presentaba que la empresa se recuperaría y que podría recuperar el 51% de propiedad que el gobierno tenía en la empresa, pero *NAFINSA* retiró los créditos. Antes de que se firmara el Tratado de Libre Comercio para Norteamérica, en 1989, el gobierno del presidente Salinas "se hizo cargo" de la administración de *Compañía Minera Autlán* y Enrique Madero Bracho perdió su participación

---

<sup>354</sup> Véase María José GARCIA GOMEZ, promanuscrito *Origen no gubernamental del TLC*, 1996.

en la empresa. El mercado no respondió bien a la salida de Madero Bracho de la Bolsa de Valores, en donde se había listado a la empresa por primera vez en 1975. De hecho, durante el período en que *NAFINSA* confiscó por incumplimiento las acciones de *Minera Autlán* en la Bolsa Mexicana fueron suspendidas, de modo que la empresa volvió a cotizar hasta 1994. Madero Bracho fue liquidado y se retiró así de su propio negocio. El Gobierno hizo capital la deuda y puso *Minera Autlán* en venta. Madero Bracho ofreció un precio por su recompra, pero el Gobierno, en 1993, remató *Compañía Minera Autlán* al *Grupo Ferrominero* de Monterrey, con la cláusula de prohibición de vender a Enrique Madero Bracho en un plazo de 5 años. De no respetarse esto, se cancelarían los créditos de *NAFINSA*. Nunca pudo recomprarla.

A continuación, se expondrán algunos testimonios de la gente que sí se quedó en *Compañía Minera Autlán* cuando el Gobierno tuvo el 100% de las acciones. Por ejemplo, el de Lizardo Galván: "Todos los funcionarios de *NAFINSA* que llegaron a *Compañía Minera Autlán* lo hicieron con su séquito de secretarías y asistentes espías que buscaban evidencias contra Madero. Se pasaban el día en juntas con gente de *NAFINSA* y no había modo de hacerles entender qué necesidades tenía la empresa [...] El primer director puesto por el gobierno fue José Romero Contente, un judío argentino ortodoxo. Su intervención fue muy ruda, pues incautó los papeles de la empresa por 6 meses.<sup>355</sup> La verdad es que descubrió la empresa y aspiraba a quedarse como director permanente. Cuando parecían asentarse las cosas, Contente quiso aumentar los salarios y lo propuso a *NAFINSA*. Entonces lo acusaron de haberle comprado un fax a su hijo con dinero de la empresa y salió. [...] El segundo director fue Roberto Mateos, que dejó pronto la dirección para estar en las finanzas de la empresa. El tercer director fue Alfredo Lelo de Larrea, persona más cercana a la Secretaría de Hacienda que Contente. Lo tuvimos 3 años. Nos decía que él y su equipo eran "expertos en administración" y que no les interesaban ni las ferroaleaciones ni la minería. Le encantaba ir a desayunar al Club de Industriales y que nosotros firmáramos la cuenta como funcionarios de la empresa [...] Unos y otros quisieron quitar la escuela, pero nosotros la defendimos, empezando por los obreros. *Ellos* no le daban importancia a lo que se había hecho en la región... eran presencias que sólo querían hacer lucro personal. [...] Bajó la producción y

---

<sup>355</sup> Es posible que aquí se extraviara parte de la información que hizo falta para este proyecto, como ya lo he señalado.

la moral de todos los empleados: la gente sólo esperaba ser liquidada. Ocurrieron cosas que no se conocían en *Minera Autlán*: ausentismo, renuncias y una baja de la eficiencia significativa. Siguió Napoleón Gómez Urrutia, de la Casa de Moneda. Como los otros, manejó la empresa superficialmente."<sup>356</sup> Lizardo Galván continuó en la compañía y se desempeñó como miembro del Consejo cuando el gobierno la vendió al *Grupo Ferrominero*.

Otro testimonio, el de Daniel Moreno, se refiere a los cambios que padecieron los miembros de la empresa: "Cuando llegó la dirección de *NAFINSA*, Romero Contente, Lelo Larrea y, al principio, Napoleón Gómez Urrutia, me escuchaban con respeto... pero el gobierno asigna a personas sin experiencia y esto se deja sentir enseguida: la desmotivación fue muy grande, sobretudo en la mina y en las oficinas del Distrito Federal. Ocurrieron accidentes de trabajo antes impensables, por ejemplo, se incendió la Planta de Aire Libre (Teziutlán) en 1991 por un descuido de los que jamás habrían ocurrido antes. [...] En 1993 ofrecieron liquidar a los directores porque anunciaron que venderían a la empresa: yo acepté mi liquidación, a los 55 años de edad."<sup>357</sup>

Salvador Dávila, que vivió las relaciones con la Secretaría de Comercio antes y después de que *Minera Autlán* fuese socia del gobierno, recordó algunas cuestiones financieras del final de la experiencia de Hidalgo. Cuando la empresa fue incautada, los funcionarios de *NAFINSA* alegaron desconocer los problemas financieros de la empresa y nos acusaron de ocultamiento de información. "Eso fue falso; si no sabían qué ocurría era porque no leían los informes. En las reuniones de Consejo tanto los funcionarios de Hacienda como los de *NAFINSA* mostraban su pasividad y su desconocimiento. Me tocó asistir a muchas de ellas y ver sesionar allí a Romero Kolbeck, a Pérez Aceves, a Gustavo Petricoelli, a Marcos Giacomán, a Romárico Arroyo y a otros 6 más. Casi puedo decir que no sabían de qué se trataba el asunto. Existió una excepción: el consejero por *NAFINSA* Luís Serna. Siempre leía los informes y nos llamaba para pedir documentos con antelación a la sesión y para consultar dudas".<sup>358</sup> Y continúa Salvador Dávila: "A partir del 15 de mayo de 1989 hubo una clara consigna de destruir a Enrique Madero Bracho. Fui testigo de créditos negados lo mismo por parte del gobierno que de la banca privada... en la ban-

---

<sup>356</sup> Entrevista con Lizardo Galván, Otongo, Hidalgo, 18 de agosto de 1999.

<sup>357</sup> Daniel Moreno Ruiz, 18 de agosto de 1999.

<sup>358</sup> Salvador Dávila, 18 de agosto de 1999.

ca privada lo hacían casi por complacer a alguien en el gobierno, era increíble. Todo se hacía difícil: los contratos de agua, los de suministros".<sup>359</sup>

También ofreció su opinión el ingeniero Manuel Calvillo: "Enrique Madero Bracho tuvo la osadía de criticar el Plan Nacional de Desarrollo, concebido por Miguel de la Madrid y Carlos Salinas. Cuando Miguel de la Madrid llegó a la presidencia de la república, el secretario de comercio Héctor Hernández<sup>360</sup> frenó el precio de las ferroaleaciones. *Compañía Minera Autlán* solicitaba un aumento del 4.2% del precio a la SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial) y nunca lo consiguió. La hostilidad hacia la empresa era muy grande. Mi percepción del 15 de mayo de 1989 es que había una innegable consigna de destruir al ingeniero Madero Bracho."<sup>361</sup>

En la conclusión de este trabajo, se ofrecerán algunas preguntas en torno a la separación de Enrique Madero Bracho de *Minera Autlán* y al rescate que en dos etapas hizo en gobierno, a través de *NAFINSA* de la empresa. Para esta investigación la experiencia en el estado de Hidalgo finalizó con la liquidación de Enrique Madero Bracho. La empresa, con los problemas que afrontó en su etapa paraestatal, sobrevivió, conservó su planta de trabajadores, sus formidables instalaciones y el *Grupo Ferrominero* hizo una compra excelente, a precio de liquidación, de modo que *Compañía Minera Autlán* continúa en el mercado accionario mexicano con colocaciones en Nueva York, respaldada por una realidad productiva que la hace una empresa minero-metalúrgica de calidad mundial. Los nuevos dueños no desearon liquidar al equipo tecnológico y ejecutivo de la empresa, de modo que varios ingenieros continuaron dentro de ella hasta su retiro.

---

<sup>359</sup> Salvador Dávila, 18 de agosto de 1999.

<sup>360</sup> Héctor Hernández Cervantes, nacido en 1923 en la ciudad de México. Economista por la UNAM, realizó una maestría en Australia y otra en EL Colegio de México. Profesor universitario de economía, desde su juventud estuvo en puestos del gobierno relacionados con el comercio exterior y las finanzas del Estado. Fue subsecretario de comercio exterior entre 1976 y 1982 y secretario de Comercio entre 1982 y 1988. Después fue director del Banco de Comercio (BANCOMER) cuando era propiedad del estado mexicano, entre 1988 y 1990.

<sup>361</sup> Manuel Calvillo, 18 de agosto de 1999.

## Capítulo IV.

### La empresa y su entorno.

#### *1) La empresa y la región.*

##### **1) Autlán y la región que lleva su nombre.**

“¿Qué tanto interesan las transformaciones que sufre un pueblo pequeño con el impacto de una empresa así? Porque esto yo lo vi literalmente en mis ojos, sin estar ahí, sino en mi corazoncito. La siguiente vez que fui a Autlán no era Autlán, porque entre tanto yo dejé un pueblecito”. Así se expresó de manera espontánea el académico Antonio Alatorre<sup>362</sup> cuando concedió una entrevista a este proyecto.<sup>363</sup> Originario de Autlán, mientras él caminó por el sendero de las letras sus hermanos se emplearon precisamente en *Compañía Minera Autlán* desde su fundación en 1953.

El año de la fundación de *Compañía Minera Autlán* iniciaba el período gubernamental de Agustín Yáñez en Jalisco. Con este hombre en el poder, se darían algunos pasos para procurar el desarrollo regional en el Estado. Ese año el presidente Ruiz Cortines iniciaba un movimiento de planeación social y económica denominado "marcha al mar" o "marcha hacia la costa", que favorecería la construcción de vías de comunicación carretera en el estado durante el período de Agustín Yáñez y de su sucesor Juan Gil Preciado. Como ocurrió en los diversos estados costeros de México, en Jalisco se organizó una "Comisión de Planeación de la Costa", presidida por José

---

<sup>362</sup> Antonio Alatorre, académico de la literatura, nacido en Autlán el 25 de Julio de 1927. Graduado en la Universidad Nacional (1946) y en El Colegio de México (1950), es editor y promotor de notables revistas literarias, traductor prolífico y miembro de El Colegio Nacional desde 1980. Investigador de El Colegio de México, es autor, entre otras obras, de *Los 1001 años de la lengua española* (1979).

<sup>363</sup> Antonio Alatorre, entrevista, Ciudad de México, 10 de septiembre de 2002.

Rogelio Álvarez. Esta comisión tenía por meta procurar el desarrollo de las regiones más atrasadas del estado: a) el territorio de Caxcana y antiguo Cantón de Colotlán, b) Los Altos, c) Quitupan, Manuel M. Diéguez, Valle de Juárez, Jilotlán de Dolores y d) la Costa, de las cumbres de la Sierra Madre al Océano Pacífico.<sup>364</sup>

Desde el período presidencial de Miguel Alemán, se habían organizado 7 megaproyectos de desarrollo regional en el país, articulados en función de las cuencas de sistemas hidrológicos: la cuenca del río Fuerte, en Sinaloa, la cuenca del sistema Lerma-Chapala-Santiago, la cuenca del río Pánuco, la cuenca del río Balsas, la cuenca del río Grijalva y la cuenca del río Tepalcatepec en Michoacán. Algunos estudiosos se inclinan a pensar que, en el mejor de los casos, los proyectos de las cuencas fueron un intento de dar cierta independencia del Valle de México a la provincia. Cabe pensar, sin embargo, que ocurrió lo contrario: el proyecto de cuencas pudo ser un intento centralista de cambio de manos en los controles de la irrigación, tan ligada a la política en el campo mexicano. Con el sistema de cuencas, se pasó de los mecanismos de caciquismo regional a los del caciquismo burocrático, bien centralista. No puede afirmarse que, desde el punto de vista técnico o económico, el movimiento de la "marcha a la costa" fuese un intento de continuidad del "sistema de cuencas", sólo que con el sello de "originalidad" al que cada proyecto presidencial debía estar sujeto. Sin embargo, se ha mencionado el "sistema de cuencas" por dos razones: la primera, porque este tipo de macroprogramas que involucraban a ciertas regiones ya era familiar a la burocracia y a la ciudadanía y la segunda, porque el estado de Jalisco estaba involucrado en el "sistema de cuencas" por el curso del río Lerma. El equipo de gobierno de Jalisco contaba con experiencia en la implementación de los cambiantes programas sexenales.

En 1953, Jalisco era el principal productor maicero de la república, con 500 mil TM ese año. Sin embargo, la mayor productividad del estado se encontraba en la llamada "zona 1ª", que eran los municipios de Guadalajara, los ribereños del Lago de Chapala, y los que seguían la cuenca del ferrocarril a México; esta zona tenía el 12.3% de la agricultura del estado, el 13.7% de la ganadería, el 51.4% de la industria y el 36.2% población económicamente activa. Seguían a esta región, los municipios de la zona 2ª, a saber, Etzatlán, Magdalena, Ahualulco, Ameca y Tala. La zona 3ª

---

<sup>364</sup> MÉXICO, COMISIÓN DE PLANEACIÓN DE LA COSTA DE JALISCO, Educación y Desarrollo Económico, Cuaderno N° 1, Guadalajara 1956, 27 páginas, pp 10-12.

la formaban los municipios de Tamazula, Ciudad Guzmán, Sayula, Zapotiltic. La 4ª zona era la de Lagos de Moreno y Encarnación de Díaz y la 5ª era la de los municipios de Casimiro Castillo, Autlán y El Grullo. Aunque con grandes carencias de estructura y actividades económicas muy sencillas, la zona 5ª aventajaba en nivel de vida a los municipios más pobres que la Comisión de la Costa pretendía aliviar. En estas zonas más castigadas, se presentaba desigualdad de problemas por resolver. Por ejemplo, los Altos, tenían una "altísima" densidad de población y recursos agotados; la Costa, baja densidad de población, con recursos abundantes por explotar.<sup>365</sup>

De acuerdo con José Rogelio Álvarez, el desarrollo económico del estado se había estancado a causa de la inseguridad en el suministro de las formas de energía. "Padecemos un déficit muy grave en cuanto al abastecimiento eléctrico, no son suficientes los servicios de provisión de combustible orgánico e inorgánicos, la introducción del agua será apenas un hecho a principios de 1956 y la fuerza mecánica es muy escasa. Los problemas básicos para Guadalajara, como centro industrial, consisten en normalizar la operación de sus fuentes de energía... Cuando estén satisfechas las necesidades de abastecimiento energético para las zonas del altiplano de Jalisco y se haya equilibrado el desarrollo económico de la región de la Costa, que contiene mayor cantidad de materias primas industrializables, podrá haberse resuelto la más grave aporía contemporánea del Estado: coordinar sus fuentes potenciales de desarrollo con sus formas económicas ya instituidas, pero colapsadas a causa de deficiencias en el suministro. De esto depende, fundamentalmente, el desarrollo futuro de Jalisco".<sup>366</sup>

Aunque se corría el problema de absolutizar el problema del abasto de la energía eléctrica, sin atender como se merecían la educación o la corrupción, era en efecto muy grave el desorden de las proveedoras de energía eléctrica en Jalisco. No había ninguna seguridad y constancia en el abasto. Todo indica que el problema no era sólo regional: aunque entre 1939 y 1956 la capacidad nacional de generar energía eléctrica había crecido a un ritmo del 7% anual,<sup>367</sup> esto no indicaba que el servicio no estuviese lleno de interrupciones e irregularidades. Durante años Compañía Minera Autlán padecería este problema y tendría que procurarse sus propias plantas.

---

<sup>365</sup> MÉXICO, COMISIÓN DE PLANEACIÓN DE LA COSTA DE JALISCO, p.15.

<sup>366</sup> MÉXICO, COMISIÓN DE PLANEACIÓN DE LA COSTA DE JALISCO, p.13

<sup>367</sup> INTERNATIONAL BANK ..., *Current Economic Position and Prospects of Mexico*, Reporte de uso restringido W.H. 59-a, del 17 de septiembre de 1957.

La energía eléctrica, controlada por el estado, no tenía la calidad que el país demandaba; podría explicarse el porqué de esta situación, transcribiendo unas palabras del mismo José Rogelio Álvarez: "el gravísimo problema contemporáneo que supone el desequilibrio cada vez creciente entre los recursos oficiales y la demanda pública de servicios: en efecto, cada día es menor la capacidad de inversión del poder público respecto a las necesidades que engendra el aumento de la población y a las que genera, a su vez, el incremento en el nivel de vida, de tal suerte que de no tomarse previsiones oportunas va a ocurrir seguramente una crisis muy seria en cuanto a la eficacia de la función pública [...] no será posible resolver esta desproporción cada vez más acentuada si no es por la vía de canalizar a este tipo de requerimientos los recursos del sector privado; estos recursos, además, no podrán canalizarse en términos de asistencia pública, ni de beneficencia, ni de sentido del servicio social; antes bien, han de promoverse de modo necesario en condiciones comerciales atractivas y estimulantes... México tiene la urgencia de plena de entrar a una etapa de franca capitalización del país. Otras naciones han conseguido desarrollarse a causa de haber aprovechado recursos probados en el orden de la satisfacción de servicios públicos; en México no lo hemos intentado todavía porque el movimiento social del cual procedemos [la Revolución] se arrogó sin fundamento una serie de atribuciones que no le competen y que le son ajenas en la medida de la estrechez de los recursos del poder público que a su vez había engendrado. Yo pienso que hay que montar estos supuestos sobre una conciencia moderna que parta del principio fundamental de la necesidad de que México y los mexicanos entiendan, absorban y aprovechen todos los recursos modernos del ahorro público, del crédito, de la inversión".<sup>368</sup> Parece que la demanda de manganeso por parte de los Estados Unidos había llegado a Jalisco para señalar cambios irreversibles; en el municipio de Autlán, un tesoro escondido esperaba ser rescatado debajo de los cultivos del ejido de San Francisco. Su explotación cambiaría a la región y propiciaría el desarrollo carretero y la electrificación municipal de la zona: "lo que no se había hecho en 4 siglos de historia de México se hizo así porque a los gringos les convenía una salida rápida y ellos [se refiere a los clientes y/o socios de *Compañía Minera Autlán*] hicieron en esa época la carretera de Autlán a Manzanillo, pasando por Cihuatlán, de manera que la primera vez que Au-

---

<sup>368</sup> MÉXICO, COMISIÓN DE PLANEACIÓN DE LA COSTA DE JALISCO, p.25

Sorprende que el número dos en el gobierno de Jalisco, bajo Agustín Yáñez se exprese así, en 1953, y es que los mexicanos hemos estado discutiendo más de *medio* siglo quién debe generar la energía eléctrica a pesar de que todos reconozcamos que en la situación actual el servicio es deficiente y de mala calidad.

tlán conoció asfalto fue en esa salida de Autlán a la costa para que los barcos gringos cargaran el manganeso”.<sup>369</sup>

Algunas otras informaciones pueden completar el panorama de esta zona rural de México: “[...] son, podría añadir, muchos los detalles, la organización del comercio, el aprovisionamiento de productos de tierra caliente que venían en recuas a Autlán y Autlán era la ciudad de más importancia en todo eso... De Autlán a la costa son 100 Km., pero ya Autlán ya se entendía con el resto del mundo”. Y Antonio Alatorre mismo añade “Cuando yo salí de Autlán comenzaban a pensar en una carretera a Guadalajara, ¡ya era hora! y recuerdo que mi hermano y unos amigos y yo fuimos de excursión por la carretera para ver hasta donde la llevaban y estábamos con un entusiasmo, pensábamos para Autlán un futuro maravilloso, estábamos siendo testigos. Estaban haciendo una alcantarilla y todo eso, estaba muy bien”.<sup>370</sup> Ser testigos del progreso... y también desearlo:

“Recuerdo una vez que fui a Apatzingán y pensé, así, muy soñador, Autlán hubiera podido ser como Apatzingán, un pueblo de tierra caliente, que no es un pueblo atrasado, es decir, está al día”. Hay diferentes maneras de entender el progreso: “qué lástima, qué mala suerte, pero hay esta cosa idiota de los que piensan que hay que mostrar un México muy civilizado y conscientemente le ponen postizas”, como ocurrió en Autlán: “Un presidente municipal decide que se ve muy pueblerino eso de los tejados así a dos aguas. Entonces el alero éste se va al diablo, se continúa la pared y se hace allí una cornisita, de escayola, de qué se yo, de decoración teatral, para darle...(¿un aspecto ciudadano?) esas son cosas que suceden y que son imbéciles... o el otro presidente municipal que a la entrada del pueblo, de la principal ranchería, de la que queda más cerca de Autlán, [levanta un monumento]. Debo hacer un paréntesis: una ranchería formada por indios, de manera que en Autlán eran como exóticos... era Ayutita, a tres kilómetros, una zona frágil, con arroyos. Llegaban con aquel calzón y camisa immaculados y ceñidor rojo, sus cigarros aquí (el bolsillo de la camisa), su sombrero, al comercio, a traer y llevar cosas. De pronto un presidente municipal dice, con respecto a la entrada principal, “no te parece una vergüenza andar en la calle en calzones, usa pantalones” y se prohibió la entrada a los rancheros. Ya estaba con-

---

<sup>369</sup> Antonio Alatorre, entrevista, Ciudad de México, 10 de septiembre de 2002.

<sup>370</sup> Antonio Alatorre, entrevista, Ciudad de México, 10 de septiembre de 2002.

sumado el paso grande o qué se yo, o sea que la tendencia esa a adecentar yo diría que es humana, simplemente”.<sup>371</sup>

En 1953 Enrique Madero Bracho llegó al Ejido de San Francisco en Autlán. ¿Cuál era el pasado reciente de la región cuando llegó ahí? Opina Alatorre: “Creo que Autlán tenía en los 1920’s como 15000 habitantes. Hubo una disminución de población por las “bolas”<sup>372</sup> de los años anteriores [...] una organización muy siglo XIX, una sociedad mutualista de empleados, etc., etc., hicieron un teatro, muy provinciano y muy bonito. Autlán era un pueblo de mucha afición a la música, a los castillos [de fuegos artificiales], al teatro... se organizaban teatros, conciertos, recitales... pueblerino, pueblerino, algo así como esa “academia” que describe Juan José Arreola en “La Feria”.<sup>373</sup> El ejido que sería la mina de San Francisco, perteneciente a Autlán, tenía cosas que decir de sí mismo: en 1901 el señor Roberto Moreno denunció unos lotes de tierra y con permiso del gobierno desecó parte de la laguna que allí había. Utilizó un bordo de 600 m de longitud y 2 m de alto. Allí estableció la hacienda de San Francisco que explotó hasta 1927. De acuerdo con un documento del Archivo del Agua, en 1927 Roberto Moreno se levantó contra el gobierno y abandonó la región.<sup>374</sup> No sabemos a qué grupo perteneció el señor Roberto Moreno. Si se levantó contra el gobierno pudo ser cristero y la hacienda de San Francisco pertenecería a la administración del célebre cristero Miguel Michel (Coalcomán), lo cuál pone en duda si Moreno abandonó o no la región. El historiador francés Jean Meyer hace notar que en el área sublevada y controlada por Michel, "los ricos huyeron para no volver hasta la paz, y no existía problema económico alguno en aquella región acostumbrada desde hacía mucho tiempo a vivir de lo suyo".<sup>375</sup> No queda claro entonces por qué en el documento de la Secretaría de Agricultura se dice que abandonó la región, pues habiéndose alzado contra el gobierno de Calles se antoja pensar que lo hizo en acuerdo con Michel y que quizá no fue de los "ricos [que] huyeron hasta la paz".

---

<sup>371</sup> Antonio Alatorre, entrevista, Ciudad de México, 10 de septiembre de 2002.

<sup>372</sup> Por esto se entiende una turba que se improvisa y va de una población a otra bajo el liderazgo de algún caudillo. Muy comunes en la historia del silo XIX mexicano.

<sup>373</sup> Antonio Alatorre, entrevista, Ciudad de México, 10 de septiembre de 2002.

<sup>374</sup> MEX-AA, expediente 46113, caja 3372, folios 27 & 28.

<sup>375</sup> Jean MEYER, *La cristiada*, 3 volúmenes, volumen III "Los cristeros", 11ª edición, Editorial Siglo XXI, México 1993, p. 155.

En cualquier caso, Roberto Moreno perdió la propiedad y la hacienda de San Francisco fue adquirida por la Caja de Préstamos y dada como dotación ejidal a los pobladores de Unión de Tula. El arroyo de Santa Rosa que regaba la ex-hacienda se declaró propiedad nacional en 1932. A partir de entonces, vendrían 20 años de pleitos por las tierras y sus impuestos. Por ejemplo, diez años después, en una etapa de fiscalización expansiva del Gobierno, un subalterno de la Secretaría de Hacienda radicado en Unión de Tula se dirigió a su jefe en Sayula para informarle que en la ex-hacienda de San Francisco existían comunidades agrarias que explotan la tierra sin pagar impuestos.<sup>376</sup> En respuesta, la oficina de Hacienda en Guadalajara ordenó a un ingeniero burócrata que investigara la situación legal de los terrenos. Mientras esta investigación se llevaba a cabo, el impaciente funcionario de Hacienda en Unión de Tula, escribió esta vez a México y pidió más informes al Secretario de Agricultura y Fomento en la Ciudad de México<sup>377</sup> y recibió como respuesta que se habían puesto en marcha las investigaciones. Ocho meses después, en la Ciudad de México, el subsecretario de agricultura Alfonso González Guajardo firmó un aviso de deslinde de la zona federal de Unión de Tula.<sup>378</sup> En julio de 1943 el mismo ingeniero burócrata de Guadalajara se trasladó a Unión de Tula y envió un peritaje a la Ciudad de México, al funcionario Pablo Ferrat de la Secretaría de Agricultura y Fomento, pero un calculista de esta dependencia descalificó el peritaje, pues aseguró que tenía errores. Así se suscitó una discusión epistolar durante los meses de septiembre y octubre de 1943 sobre qué cálculo estaba bien hecho: si el que se hizo en el lugar o la revisión del mismo en las oficinas de México.<sup>379</sup> Estas discusiones se vieron reforzadas por un pleito entre pequeños propietarios de la zona y ejidatarios. En un oficio dirigido por Pablo Ferrat de la Secretaría de Agricultura en México al funcionario en Unión de Tula se plantearon las siguientes preguntas: ¿qué terrenos debían considerarse libres? ¿qué derechos tenían los ocupantes que se decían propietarios con títulos de traslado de dominio?.<sup>380</sup> No quedó claro.

Hasta aquí la información sobre el ejido, que 10 años después estaría trabajado por varios ejidatarios, acostumbrados desde antaño al pleito por las tierras; uno de ellos, de nombre Rómulo Her-

---

<sup>376</sup> Carta del funcionario Juan José Urzúa, desde Unión de Tula, a la Oficina de Hacienda en Sayula, 20 de agosto de 1942, MEX-AA, expediente 46113, caja 3372, folio 2.

<sup>377</sup> Carta del funcionario Juan José Urzúa, desde Unión de Tula, al Secretario de Agricultura y Fomento en la Ciudad de México, 9 de octubre de 1942. MEX-AA,46113, caja 3372, folio 4.

<sup>378</sup> MEX-AA, expediente 46113, caja 3372, folio 10, del 19 de junio de 1943.

<sup>379</sup> MEX-AA, expediente 46113, caja 3372, folios 14 & 22-25

<sup>380</sup> MEX-AA, expediente 46113, caja 3372, folio 18, del 8 de septiembre de 1943.

nández Magdaleno, había bardeado su parcela con rocas de mineral manganeso, extraídas con métodos rudimentarios, pues el afloramiento estaba casi a cielo abierto. Tanto él como otras personas que no eran ejidatarios habían realizado algunos denuncios y explotaciones primitivas de los mismos terrenos y entablaron un pleito por los derechos. La autoridad resolvió a favor de Severiano Sánchez, con quién hizo contacto Enrique Madero Bracho en la primavera de 1953.

Sobre cuándo comenzó a explotarse el manganeso para venderlo a clientes norteamericanos, se ha explicado en el capítulo III que los yacimientos vendían el mineral a compradores mexicanos, que a su vez revendían a los Estados Unidos, como recuerda Antonio Alatorre: “Aquí ya en México, en Tlalpan más bien, me informaban mis padres y yo tengo el año 1941 como el del descubrimiento, o denuncia, como se diga de la mina, es decir, nada de 1953, eso fue el redescubrimiento. El descubrimiento comenzó a hacerse en 1941, hubo mucho interés de los Estados Unidos, estábamos en guerra, el manganeso es importante para el acero, etc., etc.”<sup>381</sup>.

Resuelto en pleito entre usufructuarios, la nueva empresa compró los derechos para explotar manganeso en el ejido de San Francisco al ganador del litigio y poseedor de la concesión, que no fue el ejidatario Rómulo Hernández Magdaleno, sino Severiano Sánchez. En el caso de terrenos ejidales no denunciados la compañía desarrolló el siguiente mecanismo: denunciar, solicitar al gobierno la expropiación del ejido, que de acuerdo con el artículo 27 de la Constitución podía hacerse porque explotar minerales es de interés público. También era obligación del gobierno restituir las tierras al o a los ejidatarios. Estaba previsto que el gobierno no perdía dinero en esta operación porque se recibiría el ingreso correspondiente a los impuestos a la minería. Para agilizar este proceso, que podría tomar mucho tiempo por la ineficiencia de la burocracia o debido a posibles amparos interpuestos por los expropiados, *Compañía Minera Autlán* compraba ella misma algunos lotes cercanos que no tuviesen minerales, adecuados para la agricultura, generalmente de mayor extensión a la del terreno expropiado y los entregaba al gobierno para que con ellos restituyera la tierra. Entonces la empresa recibía la concesión. Fueron diversos los casos en que este sistema de cambio de manos en el usufructo de la tierra operó en la historia de la empresa. Es decir, la empresa lidiaría de forma lateral con un mundo agrario.

---

<sup>381</sup> *Ibíd.*

Y sí que era un mundo agrario: la densidad de población en esa región de México era de 15 hab./km. La población del municipio de Autlán era, en 1950, de 15,000 habitantes. Más del 85% de las casas del municipio eran de adobe; disponía de energía eléctrica un 10% de la población y sólo un 20% tenían agua corriente, drenaje y cuarto de baño. La alimentación, sin embargo, tenía mejores indicadores: un 60% de la población comía regularmente leche, carne, huevos y trigo. La producción estatal de alimentos y productos del llamado sector primario conformaban un 55% del total.<sup>382</sup>

Los testimonios de las personas que la empresa contrató al comenzar amplían un poco el panorama. Por ejemplo, el de la señora Esther Aranda, esposa del ingeniero Manuel Calvillo. En el Grullo Compañía Minera Autlán pagaba la renta de la casa de Manuel Calvillo. “La gente del lugar era a todo dar, pero la higiene no era su fuerte: había abundancia de moscas y cucarachas. Tantas eran las moscas, que de plano la empresa “enjauló” a sus ingenieros en sus viviendas, rodeando todas las casas de piso a techo con malla ciclónica muy cerrada. La energía eléctrica con que se contaba era de muy bajo voltaje y el servicio iba de las 5 de la mañana a las 12 de la noche. La mitad de los aparatos eléctricos no funcionaron jamás. Había buen servicio doméstico. El agua era de mala calidad; llegaba a las casas transportada por un aguador que la obtenía de un manantial, la ponía en un “pipón” y la transportaba en una carreta tirada por un burro. En medio de la polvareda de la calle la vendía en botes alcoholeros”.<sup>383</sup> Esther, que era química titulada, montó en su casa un sistema de filtrado y purificación del agua, del que se sentía muy contenta... cuál sería su sorpresa cuando después descubrió que su hijita de 5 años bebía en casa de las amiguitas agua sin esas características de pureza: “en las casas de sus amigas, todos bebían de la misma olla y en el mismo jarro, naturalmente, tal y como la compraban del aguador... no se enfermó” añadió divertida.

Lucila Garza Madero, esposa de Enrique Madero Bracho, recordaría sobre El Grullo, en dónde también tuvo una casa y llevaba consigo a los niños: “tuve que realizar una limpieza muy dura, trabajamos mucho para dejar aquello decente... los ingenieros nos surtían a las señoras con un

---

<sup>382</sup> México, Banco de Comercio S.A., *La economía en el estado de Jalisco*, Colección de Estudios Económicos Regionales, México 1968, 76 páginas. PP. 6, 10 & 13.

<sup>383</sup> Entrevista con Esther Aranda de Calvillo, Tampico, agosto de 1999.

veneno que colocábamos en corcholatas por el piso de toda la casa y cada día amanecían decenas muertas...”<sup>384</sup>

Otro testimonio, el del ingeniero Lizardo Galván, que tenía 22 años cuando se le contrató, realiza una síntesis del sitio: “fui a vivir a la casa de huéspedes, en El Grullo, que era horrible. Allí estuve 7 meses hasta que me trasladaron a Mezquitán, al recién acondicionado Hotel de Solteros de la empresa en 1957”<sup>385</sup>. Es probable que a estas instalaciones se refiriera Antonio Alatorre: “Antes de llegar a Autlán pasamos por la mina y vimos el campamento, yo creo que había un como parque medio lujosón, creo que para los ejecutivos de la compañía”<sup>386</sup>.

La mina atrajo gente enseguida, desde los primeros días: “La gente de la región llamaba a los mineros “los patas de elefante”, debido a la sorpresa que causaba en ese medio agrícola la salida de los mineros con sus botas. No había en la zona gente con experiencia y la empresa contrató mineros experimentados de Oaxaca, San Luís Potosí, Pachuca, Zacatecas y Guanajuato. Toda esta gente se movió con sus familias. “Los niveles de paga eran de los más altos en el país. A los solteros –obreros e ingenieros- nos alcanzaba para pagar con creces las diversiones que ofrecía la región de Autlán: cantina, mujeres y juego. La cantina de El Grullo pertenecía a don Genaro, que servía una bebida especial de la casa, el aguardiente “del amarillito, de lágrimas y risas”<sup>387</sup>. Lizardo Galván decidió que aquello se acabara y fue a su tierra, Guanajuato, “por Alma. Nos casamos y al año nació nuestra primera hija”<sup>388</sup>.

El ingeniero Daniel Moreno Ruiz, pieza notable en la experiencia de Molango y después en Teziutlán, señala que el caminar de las empresa estuvo siempre respaldado por las esposas de todos, desde Lucila Garza Madero, esposa del ingeniero Madero Bracho, hasta la del obrero con menor retribución. “En 14 años de casado tuve 17 cambios de ciudad... no los hice solo, los hice con la familia. Esto fue posible gracias a mi esposa Estela. Las esposas de quiénes trabajábamos en *Compañía Minera Autlán* eran muy solidarias. Lucila Garza de Madero las unió a todas: les daba su lugar, les confería trabajos y encargos filantrópicos o de enseñanza. Recuerdo especialmente,

---

<sup>384</sup> Entrevista con Lucila Garza Madero, Ciudad de México, enero de 1955.

<sup>385</sup> Entrevista con Lizardo Galván, Ciudad de México, junio de 1999.

<sup>386</sup> Antonio Alatorre, entrevista, Ciudad de México, 10 de septiembre de 2002.

<sup>387</sup> Entrevista con Lizardo Galván, Ciudad de México, junio de 1999.

<sup>370</sup> Entrevista con Lizardo Galván, Ciudad de México, junio de 1999.

además de mi mujer, a Alma (esposa de Lizardo Galván), a Esther (esposa de Manuel Calvillo) y a la esposa de Ricardo Esparza. Cada esposa hacía lo mismo que Lucila con las esposas de los mandos inferiores que teníamos a nuestro cargo. Los lazos de amistad llegaron a ser muy grandes”.<sup>389</sup>

Como nativo de Autlán y observador externo del mismo, Alatorre pudo comprobar la migración a la zona: “[vi] la [gran] cantidad de mineros que habían venido de distintos lugares, me decían que casi todos eran de San Luís Potosí, habían añadido un chipote al pueblo para vivir, era otro el ambiente”.<sup>390</sup> El “chipote” tendría dimensiones respetables.

---

<sup>389</sup> Entrevista con Daniel Moreno Ruiz, Tampico, 18 de agosto de 1999.

<sup>390</sup> Entrevista con Antonio Alatorre, Ciudad de México, 10 de septiembre de 2002.

a) Más que ganar dinero: la empresa y su gente.

En 1960 el expresidente Lázaro Cárdenas visitó Minera Autlán. La región acababa de ser golpeada por un huracán y la empresa había ayudado a la gente y al gobierno de diversas maneras. "Llegó en una camioneta semejante a las "suburbans" de hoy... con poca gente. Su hijo Cuauhtémoc no fue a esa visita, estaba estudiando en Europa... él era compañero de Elena, la hermana menor de mi esposa".<sup>391</sup> Después de visitar la mina y los desarrollos que por ella habían surgido, se le ofreció una comida en el casino de Autlán.

En ese tiempo Lázaro Cárdenas era el apologista por excelencia de los regímenes marxistas; viajaba con frecuencia a Cuba y a otras naciones del bloque comunista. Cuando presidente de la república y conformador del PRI, entre 1936-1940, trató de poner en marcha el proyecto de nación del Estado patriarcal aglutinante de los intereses comunes, aunque los ciudadanos como individuos pasaran a un plano menor. El conflicto de Cárdenas con los empresarios regiomontanos -precisamente con empresarios de grandes proyectos sociales- crearía una escisión profunda entre la iniciativa privada y el Gobierno. Por décadas, los papeles de ambos grupos serían vistos -mutuamente- como antagónicos y, una parte importante de los empresarios se aconejó en sus madrigueras y dejó de asumir su papel en la sociedad. La propaganda oficial, primero, y gran parte de la opinión pública, después, defenderían que el Estado tendría la exclusividad en los proyectos sociales: infraestructura, seguridad social, servicio médico, escuelas, alimentos a bajo precio. No era importante si los grandes proyectos sociales llegaban a todos los mexicanos que los demandaban y si se ejecutaban con eficiencia; lo crucial era qué manos los realizaban y, esas manos eran las del gobierno y su partido, como Cárdenas lo concibió. Con el paso de los años, Lázaro Cárdenas desempeñó el papel de cierto tipo de líder de la izquierda dentro las esferas del partido del gobierno mexicano. Eran los años en que su proyecto de la Cuenca del Temalcatepec se había enfrentado muchas veces a *Fundidora Monterrey*, contra quién deseaba vehementemente competir, aunque *Altos Hornos de México* ya existiese. Para sacar adelante el complejo siderúrgico estatal *Las Truchas*, Cárdenas había conseguido del gobierno que éste retirara justo a *Bethlehem Steel Company* los fondos de hierro en Michoacán. *Las Truchas* tardó 30 años en arrancar,

---

<sup>391</sup> EMB-Entrevista 25/VIII/95.

y el 1960 estaba a 18 años de que ocurriera la primera horneada de acero michoacano. No se hable de las viviendas, el puerto y todo lo que aquel enorme complejo llegaría a ser. Aquella visita del año 1960 sorprendió a Lázaro Cárdenas, tal y como ocurrió con Agustín Yáñez unos años antes: "Cárdenas quería ver aquélla empresa que potenciaba el desarrollo de la región y sus pobladores".<sup>392</sup>

¿Qué tenía *Minera Autlán* que llamó la atención de Lázaro Cárdenas? La empresa era en sí misma un personaje en la región, había prestado diversas ayudas a la gente y al gobierno por el huracán de 1959<sup>393</sup> y era el 9º exportador del país en ese momento. Cuando las ventas lo permitieron, tocó a *Minera Autlán* probar si se haría realidad aquello que Madero Bracho asimilara del naciente panismo regiomontano en sus años de universitario: no se puede "concebir que una empresa llegue a explotar la riqueza natural de una región sin transmitirle a la gente el beneficio de la riqueza que se genera al extraer el producto".<sup>394</sup>

En el primer informe firmado por Madero Bracho el 14 de diciembre de 1953 menciona que "de momento no se construirán viviendas para los trabajadores".<sup>395</sup> Cuando el reporte se escribió, la empresa estaba en su organización primitiva, era el tiempo de las contrataciones de personal y de la compra de equipo. No se contaba con suministro eléctrico -la minera tendría sus propias plantas generadoras- y los caminos eran de brecha. Tampoco había una cartera de clientes, pues no había ganancias y sí numerosos gastos de inversión. En medio de esas circunstancias se menciona el asunto de las viviendas de los trabajadores.

Al finalizar 1953, el tesoro mineral escondido no había aún salido a la luz; dos años después la producción de mineral extraído se había incrementado en un 1000% y pocos meses después esta producción aumentaba en un 50%.<sup>396</sup> Hacia 1959, el trabajo carretero que se ha anticipado -tan necesario para abatir los costos de venta del mineral- se encontraba en pleno apogeo y las ganan-

---

<sup>392</sup> EMB-Entrevista 25/VIII/95.

<sup>393</sup> Véase Capítulo IV, 1, b) el huracán de 1959, en páginas siguientes.

<sup>394</sup> EMB-Entrevista 14/XII/95.

<sup>395</sup> Fondo EMB-Autlán. Monthly Report covering operations up to November 25, 1953, dirigido a Enrique Madero Olivares, P. B. Entekin, Leonard J. Buck, Malcom C. Little Jr & Mauricio Madero Olivares, firmado por Enrique Madero Bracho, el 14 de diciembre de 1953. p.1.

<sup>396</sup> cfr. gráfica de producción extractiva. p. .

cias permitieron a los socios de Minera Autlán retomar el asunto de las viviendas. En mayo de 1959 se realiza una junta entre el gerente general de la minera, Enrique Madero Bracho, y los ingenieros Zozaya, James K. Moyer, Manuel Calvillo, Enrique Silva y el arquitecto Julio de la Peña. En esta reunión se resolvió construir la primera unidad habitacional de mineros, que llevaría el nombre de "Colonia Obrera N° 1 "Guadalupe-Autlán".<sup>397</sup>

El trabajo de zonas habitacionales también avanzó en 1959, de modo que el 19 de octubre se otorgó permiso a la empresa para construir la Unidad Obrera N° 2 en 3.25 Ha de terreno. El secretario de gobierno del estado de Jalisco manifestó a la SRE el consentimiento previo de gobernador el 22 de septiembre. Poco después, el 27 de noviembre, la empresa obtuvo el visto bueno de las autoridades locales y federales para construir una clínica en un predio de 992 metros cuadrados en la población de Autlán de Navarro.

En agosto de 1960, se colocó la primera piedra de esa segunda colonia obrera, según informó Enrique Madero Bracho a los socios en el reporte de ese mes. De acuerdo con el documento, asistieron como invitados de honor el gobernador Juan Gil Preciado, el presidente de la Cámara Minera, José Campillo y el secretario general del sindicato minero, cuyo nombre no se menciona, pero que probablemente fue Filiberto Ruvalcaba.<sup>398</sup> En orden inverso, estos tres personajes leyeron sus discursos respectivos en donde se reconocía a la empresa por mejorar las condiciones de vida de los trabajadores.<sup>399</sup> Después se sirvió una comida en el Casino de Autlán, presidida por los tres invitados de honor y Enrique Madero Bracho, en donde, según parece, todos los asistentes tuvieron un buen rato.

La lectura de documentos posteriores a la colocación de la primera piedra de la primera colonia obrera, sugiere que desde la junta de mayo de 1960 -o quizá un poco antes- se trazó un plan gene-

---

<sup>397</sup> Fondo EMB-Autlán. Monthly Report covering operations up to May 25, 1959... firmado por Enrique Madero Bracho, el 2 de junio de 1959. La familia Madero, al igual que muchos de los empleados de la empresa eran devotos de Nuestra Señora de Guadalupe y pondrían bajo su patrocinio las colonias obreras de la empresa, en las experiencias de Jalisco y de Hidalgo.

<sup>398</sup> Véase siguiente cita.

<sup>399</sup> Fondo EMB-Autlán. Monthly Report covering operations up to August 25, 1959... firmado por Enrique Madero Bracho, el 1 de septiembre de 1959. En este mismo reporte se menciona la visita del secretario general del sindicato minero, Filiberto Ruvalcaba, a la mina, en otra ocasión, durante el mismo mes de agosto.

ral de infraestructura que tendría a *Minera Autlán* en una nutrida actividad de construcción por algunos años. Este plan beneficiaría a las personas vinculadas con la empresa en diferentes niveles, e incluiría viviendas, servicios médicos, educación y esparcimiento. Por ejemplo, en enero de 1960 el ingeniero José Zozaya, superintendente general, informó a Madero Bracho sobre los avances en la construcción de la colonia obrera.<sup>400</sup> Pero Zozaya también comentó el estado de otras obras: "el boliche, la clínica, la colonia de funcionarios de la empresa, la casa de la profesora y la casa de huéspedes". En marzo de 1960, Madero Bracho refiere a los socios el avance de la construcción de la piscina de natación y la adquisición de los terrenos de la Colonia Obrera N° 2 Autlán, además de notificarles el avance de las otras construcciones levantadas. El mes siguiente Madero Bracho informó sobre la escuela, que llevará el nombre de "20 de noviembre" y, en mayo de 1960 Zozaya comunicó a Madero Bracho que se colocó el mosaico en el piso de la citada escuela y que se encontraban muy avanzados los trabajos en el boliche, las colonias obreras 1 y 2 y la clínica.

En el reporte mensual concerniente a junio de 1960, Madero Bracho hizo saber a los socios que el presidente Adolfo López Mateos inauguraría la Colonia Obrera N° 1 el 8 de diciembre de 1960, pero que *Minera Autlán* no esperaría hasta esa fecha para que los trabajadores ocuparan las viviendas.<sup>401</sup> El número de obreros mineros en la nómina de la empresa, en los meses de mayo a octubre de 1960, osciló alrededor de los 700, con variaciones de  $\pm 10$  mineros. En esos meses el médico de la empresa atendió alrededor de 430 casos por mes de pacientes que eran trabajadores, sea por accidentes de trabajo, sea por enfermedades naturales o por consulta de revisión. Mes con mes se atendió en la clínica de la empresa al 60% de la planta de trabajadores y otra cantidad igual de personas que pertenecían a las familias de los mismos. A la clínica llegaban lo mismo un machucón en una puerta que un caso severo de hospitalización. También había revisiones periódicas.

Sobre este asunto de la salud, merece la pena comentar una situación que se vivió en la experiencia de Jalisco. Al principio y como se ha dicho ya, fue preciso contratar empleados y obreros de

---

<sup>400</sup> Fondo EMB-Autlán. Informe José Zozaya-Enrique Madero Bracho, Ref: SG-275/1-4 del 30 de enero de 1960.

<sup>401</sup> Fondo EMB-Autlán. Monthly Report covering operations up to June 25, 1960.. firmado por Enrique Madero Bracho, el 6 de julio de 1960.

todos los niveles; en el caso de los mineros, la empresa los atrajo de Guanajuato y Pachuca. No había la suficiente pericia que el oficio requería entre los campesinos de Autlán; sin embargo, también se contrató a algunos mineros que Severiano Sánchez y sus hermanos, ganadores del litigio por la concesión de los fundos del ejido de San Francisco, habían empleado. Cabe decir que muchos de los mineros lugareños estaban enfermos de "manganesismo", pues las cuevas en las que se explotó el primitivo mineral no tenían la ventilación adecuada que Minera Autlán se autoexigió en sus trabajos mineros. Un reporte dirigido por el superintendente de mina Manuel Calvillo a Madero Bracho en 1960 informó de la muerte del minero Fidel Ascensio Martínez, que pertenecía a ese grupo y que se debió a esa enfermedad.<sup>402</sup> A pregunta expresa sobre este asunto respondió Lizardo Galván: "12 individuos de la región, que habían trabajado los fundos para los anteriores dueños (Severiano Sánchez), estaban enfermos de manganesismo. La empresa los empleó por 10 años en trabajos livianos y el ingeniero Madero trajo de Cuba al doctor Peñalver, un experto que trató de curarlos y que consiguió aliviar sus síntomas. Se trata de un trastorno degenerativo que se adquiere por inhalación o ingestión del mineral al trabajar sin las condiciones de seguridad que nosotros siempre tuvimos. Ninguno de los peones contratado por la empresa padeció manganesismo".<sup>403</sup>

En 1960, el avance de las obras -14 meses después de la primera junta en que se decidió construir casas para los obreros- era el siguiente: la Colonia Obrera N° 1 Autlán y la Escuela "20 de noviembre" estaban concluidas en un 95%; las casas de funcionarios en un 70%; la clínica en un 85% y "el garage" -que por primera vez aparece en la documentación- estaba terminado.<sup>404</sup>

Al tiempo que se llevaban a cabo las obras dentro de los terrenos de la minera, en apoyo del nuevo obispo don Miguel González Ibarra, Madero Bracho promovió la construcción de la catedral de Autlán<sup>405</sup> y del seminario. A este centro de preparación eclesiástica se le dotó de medios para

---

<sup>402</sup> Fondo EMB-Autlán. Informe de Manuel Calvillo a Enrique Madero Bracho, julio de 1960, p.7

<sup>403</sup> Entrevista con Lizardo Galván, Ciudad de México, 2 de agosto de 1999.

<sup>404</sup> Fondo EMB-Autlán. Monthly Report covering operations up to July 25, 1960.. firmado por Enrique Madero Bracho, el 1 de agosto de 1960.

<sup>405</sup> De acuerdo con el padre jesuita e historiador mexicano José BRAVO UGARTE, Autlán fue erigido en diócesis en el año de 1961 y este acontecimiento hace sentido con el hecho de que el obispo González Ibarra acudiese a Enrique Madero Bracho para la creación de un comité o patronato que levantase la catedral de la nueva diócesis. La Bula de erección fue la *Christifidelium utilitate*, de SS Juan XXIII, ejecutada por el delegado apostólico Luís Raimondi. Dependían 17 parroquias en casi toda la región costera de

su subsistencia, previendo el agotamiento de los mantos minerales. Los hermanos Guadalupe y Severiano Michel, de conocida tradición cristera en Jalisco,<sup>406</sup> el general Marcelino García Barragán<sup>407</sup> y *Minera Autlán* montaron una huerta de tamarindos, "muy grande", para el sostenimiento del seminario. Al respecto comentó Madero Bracho: "la idea la saqué de la huerta de nogaleras que existe en Parras con la que mi bisabuelo Evaristo sostuvo el asilo "doña Manuelita"<sup>408</sup>. Cabe añadir que el obispo González Ibarra y el general García Barragán, cuyas posturas ideológicas no coincidían en lo absoluto, se reunían, ocasionalmente en presencia de Madero Bracho, a las 6:30 A.M. y supervisaban los avances de la obra una vez por semana... el horario de la citas lo puso García Barragán, para no ser visto con curas.<sup>409</sup>

Las líneas trazadas por Lázaro Cárdenas para los proyectos sociales se encontraban en pleno vigor al iniciarse la década de los 1960's en México. La tutela de las derramas de la riqueza nacio-

---

Jalisco. El nuevo obispo fue nombrado el mismo 20 de marzo de 1961. Cfr. José BRAVO UGARTE, *Diócesis y Obispos de la Iglesia Mexicana (1519-1965)*, 2ª ed, Colección México Heroico, N° 39, Editorial JUS, México 1965, 127 páginas. La diócesis de Autlán en página 36.

<sup>406</sup> Jean Meyer utilizó el archivo personal de Manuel Michel para su admirable obra *La Cristiada*. De acuerdo con Meyer, Manuel Michel fue el jefe de operaciones militares y de aprovisionamiento en el sur de Jalisco, promoviendo una exitosa siembra de cultivos que incluyó los eriales. En Autlán mismo, según el mapa ofrecido por Meyer y basado en los archivos del cristero Miguel Gómez Loza, existió una jefatura civil de la Unión Popular (cristera). Para referencias de Manuel Michel en la guerra cristera véase a Jean Meyer, *La Cristiada* 11ª ed, siglo XXI editores, México 1993, tomo III, p. 155 & ss. El mapa se encuentra en la p. 164 de esa obra.

<sup>407</sup> Marcelino García Barragán (1895-1979) era originario de Autlán, militar de carrera, y combatiente en la Revolución Mexicana; fue coronel del Ejército (1928) en la época de la persecución religiosa en el país, y por ello era poco querido en Jalisco, aún por personajes liberales e intelectuales como el escritor Antonio Alatorre, que se expresaría así en sus recuerdos: "[había] en la zona de Autlán el cacicazgo de Marcelino García Barragán, que era de Autlán... fíjese que chistoso, que somos paisanos ese hijo de la chingada y yo" (Entrevista con Antonio Alatorre, Ciudad de México, 10/IX/2002). En efecto, su influencia era muy grande, como bien da cuenta Alatorre con un ejemplo: "En uno de mis viajecitos [...] me encontraba con conocidos de mis hermanos, porque yo nunca tuve trato con el pueblo -un mundo muy chiquito- [...] ellos [mis hermanos] sí se movían mucho allí... y estábamos allí platicando y comenté ¡qué mal está el empedrado aquí en el centro! Porque sí, en ese momento [el pueblo] estaba subiendo, comenzaba cierta prosperidad y el centro estaba hecho un asco. Me dijeron: "Mira, todo el dinero que hay en el municipio para estas obras públicas se reparte por orden de García Barragán entre un montón de gente que está en la nómina del municipio", gentes que habían sido caballerangos de él, "y además él es el que decide de cuanto ocurre en Casimiro Castillo y en toda la región", era el manda-más, Autlán era realmente un feudo dentro (del Estado) y Agustín Yáñez (el gobernador) claro que estaba al tanto, cosa que yo ignoraba". Marcelino García Barragán gobernó Jalisco tres años, entre 1943 y 1946 y después apoyaría a diversos gobernadores, como Agustín Yáñez. Marcelino García Barragán llegó a ser secretario de la Defensa Nacional entre 1952 y 1957. Algunos personajes conocidos públicamente por su actuar anticatólico, terminaron en la última etapa de sus vidas ayudando a iniciativas que habrían combatido en la juventud. Otro caso semejante, con un viraje aún más radical, fue el del general Joaquín Amaro, que fue secretario de guerra y contemporáneo de García Barragán.

<sup>408</sup> EMB-Entrevista, 25/VIII/95.

<sup>409</sup> EMB-Entrevista, 8/VI/96.

nal entre los menos favorecidos pertenecía, en el esquema político vigente, al gobierno y su partido. Sin embargo, se encuentra en *Minera Autlán* un caso en el que el tomador de decisiones halla los mecanismos para la promoción de propuestas de reparto de riqueza distintas de las oficiales. "Entre 1953 y 1963 el gobierno no era mi socio" reflexionaría Madero Bracho más de tres décadas después "pero siempre he pensado que cuando una empresa va al campo a establecerse en un ambiente antropológicamente distinto, tiene que compartir su éxito económico no mediante dádivas sino mediante desarrollos que beneficien a la comunidad y que al mismo tiempo beneficien a la empresa".<sup>410</sup>

La escuela tenía prioridad para Madero Bracho; una escuela a la que asistían juntos los hijos de todos los que trabajaban en la mina, ingenieros, administrativos y obreros: "yo buscaba a través de ella (de la escuela) estabilidad en la empresa. Para que hubiera estabilidad había que proporcionar a la gente elementos para que estuvieran contentos. El principal elemento era la educación de los hijos. Me traje a maestros maristas del colegio Cervantes de Guadalajara y tuvieron una influencia enorme en la comunidad. Mis hijos estudiaban con ellos en Guadalajara y los invité a conocer lo que estábamos haciendo... me los llevé". Sobre la propiedad de las escuelas, el empresario añade: "era una escuela privada, registrada a mi nombre... era mía".<sup>411</sup>

¿Por qué insistir en la escuela? ¿cuál era la oferta escolar por parte del gobierno mexicano al tiempo de la llegada de *Compañía Minera Autlán*?. Las escuelas que aquí se señalan constituyen la oferta educativa por parte del gobierno en los pueblos involucrados con la minera al momento de fundarse la empresa, en 1953. Estos pueblos eran Autlán y su municipio, Unión de Tula y El Grullo. Se encontraron 17 escuelas rurales fundadas entre 1927 y 1940, de las cuales, a la llegada de *Compañía Minera Autlán* en 1953, ésta encontró sólo 10 de ellas en funciones, unas por clausura, otras porque las manchas urbanas las absorbieron con el tiempo y se hicieron semi-rurales o urbanas. En tres casos, las escuelas fueron clausuradas en durante el gobierno de Lázaro Cárdenas por resistencia de la población a la enseñanza socialista. Los inspectores decían "por falta de garantías": En otros dos, los niños simplemente no asistían. Las condiciones eran malas, con escasez de mesabancos, libros, pizarrones, etc., incluso de aulas y sanitarios. Muchos niños deja-

---

<sup>410</sup> EMB-Entrevista, 30/V/94.

<sup>411</sup> EMB-Entrevista, 30/V/94.

ban de asistir, para incorporarse a las faenas del campo o domésticas, pero se observa una participación y entusiasmo vecinales mayor a los de otras entidades, pues en esta zona la gente se organizaba para sacar adelante la escuela con iniciativas para recaudación de fondos o trabajo comunitario de construcción y mantenimiento de aulas. Es decir, parece que la gente quería la escuela y ponía de su parte cediendo el terreno, edificando lo que podían, aunque no querían cualquier tipo de enseñanza o de maestro y cuando esto no se cumplía, pues se quedaban sin escuela, así. En esta experiencia de la empresa, aunque la oferta escolar no convenció a Enrique Madero Bracho y empleados y trabajadores prefirieron la escuela privada de la empresa.

En seguida, se ofrece un breve recuento de las características de las escuelas de la zona, de acuerdo a lo que pudo obtenerse en el archivo histórico de la Secretaría de Educación Pública en México.

La fundación más antigua para el período ocurrió en abril de 1927, en La Lima, municipio de Autlán; aquí se abrió la escuela rural federal Agustín Melgar.<sup>412</sup> Se reportó que el número de alumnos era 44 al inaugurarse. No se sabe qué inventario tuvo, pero por sus malas condiciones se clausuró en enero de 1930. Los alumnos no asistían. Pasaron 48 años para que en septiembre de 1978 se reabriera la escuela, en esta ocasión sin nombre en el expediente. Se refiere un aumento de la población, pero el de los alumnos era un poco menor casi al de casi cincuenta años antes: 42 niños y niñas.

La última escuela fundada fue la escuela rural federal Los ranchos, en agosto de 1938.<sup>413</sup> Se trata de una población con 345 personas, 181 hombres y 164 mujeres, mestizos de habla hispana, que cultivaban maíz y frijoles. La escuela fue edificada por la comunidad con madera, teja y ladrillos, en un terreno cedido por ésta. Constaba de un salón de clases y un escusado. En febrero de 1945 fue clausurada a petición del gobernador del estado y se supo que sus condiciones eran malas.

---

<sup>412</sup> SEP-02/030

<sup>413</sup> SEP-02/025

En un período de 11 años encontré 17 fundaciones de escuelas en la época de los gobiernos de Plutarco Elías Calles, Emilio Portes Gil y de Lázaro Cárdenas, en esta zona que fue de intensa lucha durante la persecución religiosa. La población era mestiza, hispano parlante, con alimentación variada (maíz, frijoles, manteca, chile, café, sal, huevos, carne, arroz, papas, leche y pan). Preocupaba a algunos maestros que los agricultores deforestasen la zona. A continuación se ofrece una tabla de datos obtenidos en el archivo de la Secretaría de Educación Pública de la Ciudad de México, para completar el panorama descrito.

### Oferta escolar al iniciar la experiencia de Jalisco (1953).

Año de fundación	Localidad	Nombre de la Escuela	Clausura	Condiciones	Número de Expediente	Observaciones
1927	La Lima, Autlán	Agustin Melgar	1930	No se conocen.	02/030	Clausurada por ausentismo escolar, reabierta en 1978.
1929	El Grullo	No se conoce	1930	Muy malas.	09/034	No se sabe si fue reabierta.
1929	Autlán	Chiquihuitlán	No se clausuró	De adobe y tejas 16 mesabancos, 2 pizarrones, 71 alumnos a la apertura.	02/019	Buena alimentación. Preocupa al inspector la deforestación.
1929	Autlán	Ahuacapán	No se clausuró	Malas con una mejora en 1953, 6 mesabancos para 90 alumnos.	09/023	Se consiguió un terreno en 1953.
1930	Autlán	El Carrizal	1950	Malas, terreno vecinal, construcción de adobe y tejas.	09/032	Falta de población escolar.
1930	Unión de Tula	Barrio Prieto	No se clausuró	Sin sanitarios, sin mobiliario.	09/033	La comunidad construyó la escuela.
1931	Ayotitlán, Autlán	Ayotitlán	1937	Regulares, aunque abrió con 16 bancos para 135 niños.	011/042	Se clausuró por "falta de garantías".
1931	El Grullo	Ayuquila	No se clausuró	Muy malas hasta 1964	06/020	La comunidad levantó un salón de clases en un terreno vecinal con estructura de madera y techo de zacate.
1931	Autlán	Cusalopa	1937	Terreno y construcción a cargo de los vecinos, sin sanitarios, 8 bancos para 80 alumnos.	08/038	Se clausuró por "falta absoluta de garantías", se reabrió en 1938 pero el maestro no asistía.
1931	Autlán	El Durazno	No se clausuró	Malas.	08/033	No hay.
1934	Unión de Tula	La Alcaparrosa	1934	La comunidad cedió el terreno y la construcción.	013/024	Se sabe que en 1955 estaba operando con malas condiciones.

Año de fundación	Localidad	Nombre de la Escuela	Clausura	Condiciones	Número de Expediente	Observaciones
1934	Autlán	No se conoce	1978	No se conocen.	014/003	La comunidad cedió el terreno y construyó; organizó una kermesse y rifas para construir otro salón de clases. Se clausuró porque la zona se despobló.
1934	Las Pías, El Grullo	Niños Héroes	1963	Malas con mejoras paulatinas.	004/43	Fue sustituida por una escuela urbana.
1935	Unión de Tula	Santa Rosa	1939	Regulares, hecha de tabique, un salón de clases y cuarto para el maestro.	017/009	
1935	Chacaltepec, Autlán	Juan Escutia	1937	Regulares, con sanitario y cuarto para el maestro.	010/034	Clausurada por absoluta falta de garantías y reabierta ese mismo año cuando las condiciones lo permitieron. La comunidad cooperó en su construcción.
1938	El Grullo	Sin nombre	No se conoce	Pésimas, los niños asistían a un terreno.	003/008	
1938	Autlán	Los Ranchos	1945	Malas.	02/025	El gobernador pidió su clausura.

Para finalizar este breve recuento, al fundarse *Compañía Minera Autlán* en 1953, los obreros y empleados de la mina tenían en las inmediaciones 4 escuelas, en Unión de Tula y en El Grullo, y otras 6 en Autlán mismo. Aunque se trata de la etapa fundacional de estas escuelas, vale la pena transmitir unos recuerdos de infancia de Antonio Alatorre que quizá indiquen lo que esperaba la gente de la escuela en aquella región: “En la escuela no cantábamos Himno Nacional, no había la menor interferencia del mundo oficial, ni del mundo religioso. Era una escuela estrictamente laica. La directora, una gran personalidad, María Mares, se había formado en esa normal inspirada en Gabino Barreda y Justo Sierra [...] muy bien, la pasé bárbaro, era una escuela sensacional porque era anticuada, porque era del siglo XIX, no había libros de texto... ¡Todo lo que yo aprendí de geografía...! eso sí todo me encantó, pero no necesitaba leerlo, lo único, claro, era el libro de lectura y al final geografía, pero la historia ...¿para qué?”.<sup>414</sup>

Con la colonia obrera habitada, las instalaciones recreativas y deportivas en uso, la infraestructura carretera y eléctrica en vías de consolidarse y los maristas enseñando en una escuela privada lla-

<sup>414</sup> Entrevista a Antonio Alatorre, en la ciudad de México, 12 de septiembre de 2002.

mada “20 de noviembre”, llegó Lázaro Cárdenas de visita a *Compañía Minera Autlán*. Se dice que él quiso ir a la minera y que pasó un buen rato.

Para concluir, la explotación del manganeso en Autlán articuló un reacomodo de tipo poblacional, social e incluso cultural en la región: descubiertos los mantos e iniciada su explotación, el lugar atrajo pobladores de diversas condiciones sociales. Como se ha mencionado, algunos eran lugareños, pero otros procedían de Pachuca y Guanajuato, centros de centenaria tradición minera. La mina demandaba bienes y servicios: a las carreteras siguieron las redes eléctricas, las de abastecimiento de agua, los drenajes. El suministro eléctrico y otros servicios básicos alcanzaron 22 poblaciones, cuyos habitantes no conocieron sino hasta la llegada de la empresa. En la región, fue *Minera Autlán* el pivote alrededor del cual surgieron diversas obras de infraestructura que rebasaron las estrictas necesidades tecnológicas que la extracción y el beneficio del mineral suponían; la empresa se convirtió en el proveedor de otros bienes inmateriales, pero que completaron el enriquecimiento de la región.

b) Capacidad de respuesta de una empresa: el huracán de 1959.

Una catástrofe de la naturaleza, ocurrida en 1959, puede mirarse ahora como una suerte de termómetro de las dimensiones humanas y materiales que *Compañía Minera Autlán* había adquirido al finalizar la década de los 1950's. Por ello, vale la pena echar una mirada a lo que entonces ocurrió y cómo reaccionó la empresa. El huracán de los días 26 y 27 de octubre de 1959 en Manzanillo, Colima, y en las costas del sur de Jalisco y norte de Michoacán, frenó brutalmente el desarrollo de infraestructura que se había dado de manera ininterrumpida en 1959. El informe de octubre de 1959, redactado tardíamente, ya incluía la noticia con todas sus consecuencias.<sup>415</sup> Enrique Madero Bracho las enumeraba con detalle. En primer lugar la destrucción en un 70% de la carretera entre Cihuatlán y Santiago. La vía sufrió 32 cortes que requerirían 3 meses de repara-

---

<sup>415</sup> Fondo EMB-Autlán. Monthly Report covering operations up to October 25, 1959... firmado por Enrique Madero Bracho, el 10 de noviembre de 1959. pp. 11-14.

ciones, con el consiguiente retraso en la entrega de pedidos vía Manzanillo. Lo mismo ocurrió con las vías férreas, que necesitarían 2 meses de reparaciones. Las bandas transportadoras de mineral que la empresa tenía en Manzanillo sufrieron daños considerables y los trabajadores de la empresa hicieron reparaciones provisionales al vapor para poder cargar los dos buques que esperaban el manganeso en noviembre. También en Manzanillo el huracán destruyó parte de la planta eléctrica de la empresa así como su transformador. No ocurrió así con las grúas, que *Minera Autlán* puso al servicio de la comunidad para remover para remover árboles caídos y escombros en la ciudad. La empresa perdió la mayor parte de sus archivos del muelle, y las aguas arrastraron el mobiliario de la oficina a la calle. Dos camiones de la empresa cargados de mineral de manganeso, junto con otros 33 vehículos, quedaron sepultados bajo dos metros de arena en el camino a Manzanillo.

Sólo en Manzanillo, el 31 de octubre de 1959, ya se había enterrado a 364 lugareños. Ninguno de los 11 empleados de *Autlán* en Manzanillo pereció a consecuencia del huracán, pero el informe resalta que la esposa y los cinco niños de un estibador, que la empresa contrataba, murieron enterrados por la arena y las rocas que sofocaron su precaria vivienda en una cueva en la montaña. Los 11 empleados de la empresa perdieron totalmente sus hogares. Madero Bracho señala, además, que no había un sólo árbol o palmera de pie y que la selva natural se destruyó. Lo mismo ocurrió con las plantaciones de coco y plátano en el valle de Cihuatlán, Jalisco y Tomatlán, Colima, de gran importancia para la economía de la región. El huracán se convertía en "the worst national disaster", con más de 1500 muertos y varias poblaciones borradas del mapa.

El gobernador jalisciense situó su centro de operaciones en Cihuatlán, Jalisco, mientras que el secretario de marina, el almirante Manuel Zermeño, y la esposa del presidente López Mateos, hacían lo propio en Manzanillo. Madero Bracho califica la intervención del gobierno como "a magnificent job" y no dudó en poner a trabajar a *Minera Autlán* al servicio de la comunidad y aliviar en algo el desastre.

De acuerdo con el informe, los ingenieros Manuel Calvillo y Rafael Torres organizaron a los mineros para remover los obstáculos de la carretera entre Autlán y Barra de Navidad, de modo que las ambulancias y los convoyes militares pudieran transitar por ella. Esto lo recordaría el

ingeniero Calvillo 40 años después: “Cuando ocurrió el ciclón el ingeniero Madero y el ingeniero Zozaya estaban en Monterrey, negociando con los clientes. Rafael Torres y yo nos desplazamos a Manzanillo para valorar la situación en una camioneta Willys 4X4 y encontramos una tragedia”. En el río Cihuatlán encontraron atorados 1 camión cargado de mineral de manganeso y 1 autobús de pasajeros. El chofer del camión de manganeso perdió la vida al rescatar de la corriente a una mujer con su hijo pequeño; después de salvarlos él mismo fue arrastrado. Con la corriente bajaban cadáveres. Manuel Calvillo envió cuadrillas de mineros y organizó otras locales para desatascar los camiones de la empresa que habían sido arrastrados por la corriente y que obstaculizaban el camino.<sup>416</sup>

La empresa prestó sus camiones para transportar maíz y otros alimentos a las poblaciones entre Barra de Navidad y Cihuatlán. En esta última población *Minera Autlán* envió un equipo de médicos con vacunas antiescorpión y repartió 5000 prendas de vestir para niños y mujeres, con valor de Mex. \$50,000. La empresa envió un donativo igual de ropa a Manzanillo, más comida para sus trabajadores. Los estibadores de la compañía en el puerto se aplicaron en jornadas ininterrumpidas a la limpieza de los desperdicios y escombros. Los empleados en Manzanillo recibieron instrucciones de poner a los estibadores al servicio de la comunidad por el tiempo necesario, con cargo a la compañía; ésta ayudaría igualmente a la reconstrucción de las 11 viviendas perdidas de estos empleados.

Ante la urgencia de cargar los buques con el mineral, que para fortuna de la empresa no se perdió durante la catástrofe, Madero Bracho ordenó que una planta de energía eléctrica de la mina se trasladara a Manzanillo temporalmente. El personal se aplicó también a desenterrar los camiones y repararlos, para rescatar el mineral. Al fin y al cabo, toda la ayuda que la empresa estaba en posibilidad de dar a los pobladores y al gobierno, se originaba en la explotación y venta de aquellos montones de rocas de manganeso sepultados por la arena que el huracán les puso encima.

El huracán dio a *Minera Autlán* una buena oportunidad de mostrar su buena voluntad con el gobierno; la ayuda se prestó en donde hacía falta y, la empresa se recuperó de las pérdidas que la

---

<sup>416</sup> Entrevista con Manuel Calvillo, Tampico, agosto de 1999.

naturaleza le ocasionara sin mayores contratiempos. Se había destruido una porción importante del tramo carretero en construcción, y este retraso se reflejaría en la operación, pero no afectó de manera seria las ganancias. En 1959, las pérdidas más riesgosas estaban potencialmente escondidas en el multifacético estado mexicano, que lo mismo ofrecía a la empresa un gobernador como Yáñez o Gil Preciado que un sistema de convenios fiscales. Y en ese año 1959, parteaguas de la consolidación de la empresa, empezaría a gestarse una nueva realidad de la misma.

## 2) Otro mundo: la empresa en la Sierra de Hidalgo.

Se ha visto en el capítulo III, cómo fue que se planteó el negocio para la experiencia de Molango. Toca ahora su turno a esta región, que hablará de sí misma. Para empezar, en la experiencia de Lizardo Galván, “el vehículo más adecuado era el VW, porque estaba sellado por debajo. El recorrido entre México y Molango era de 9 horas [...]”. La empresa dio 2 camionetas Willys, una a Manuel Calvillo y otra a José Zozaya. Los geólogos vivieron meses en tiendas de campaña con el siguiente régimen: 3 meses de trabajo continuo y 15 días de descanso”.<sup>417</sup> Continúa Lizardo Galván: “en Molango había una población de 1500 personas. En Huejutla se hablaba náhuatl. Los hombres vestían con traje de manta blanca y las mujeres usaban bordados rosas y azules”. No se conocía la luz eléctrica: “Tuvimos que generar nuestra propia corriente eléctrica, pues la Comisión Federal negó la línea. El ingeniero Arturo Morales trabajó en este proyecto de energía”.<sup>418</sup> Como había que hacerse de la energía eléctrica, la empresa recibió autorización para generarla -éste era un coto privado del Estado mexicano y los particulares sólo podían generar electricidad si el gobierno no estaba en condiciones de otorgar el servicio-. Se hicieron las gestiones - la empresa preparó los estudios técnicos y el ingeniero Madero Bracho llamó a las puertas que se requirió y PEMEX accedió a vender el gas para que la minera se hiciese de una casa de fuerza en la sierra. Sólo que la red para el abasto tendría que construirla y pagarla *Compañía Minera Autilán*, de acuerdo con las normas de *Petróleos Mexicanos*. Roberto Valdespino, persona conocedora del Estado de Hidalgo, del que fue Procurador, dio cuenta de este gasoducto “El Estado de Hidalgo, gracias a esta empresa modelo en su género, ha recibido incontables beneficios, entre los cuales destacan la construcción de un gasoducto (costeado por la empresa) de 185 Km. de longitud que va desde Venta de Carpio, Pachuca, Atotonilco el Grande, Zacualtipán hasta Molango”.<sup>419</sup> Con el gasoducto listo se construyó la termoeléctrica: “una planta generadora de energía eléctrica con capacidad de 10 mil KW, en Lolotla”.<sup>420</sup> ¿Por qué insistir en el impacto? Porque la compañía terminó vendiendo u obsequiando, según fuese el caso, la energía eléctrica a las po-

---

<sup>417</sup> Entrevista con Lizardo Galván, Otongo, Hidalgo, 16 de agosto de 1999.

<sup>418</sup> Entrevista con Lizardo Galván, Otongo, Hidalgo, 9 de agosto de 1999.

<sup>419</sup> Roberto VALDESPINO, *El Estado de Hidalgo*, Gobierno del Estado de Hidalgo, 1980, 293 páginas. Pp. 73-74.

<sup>420</sup> Roberto VALDESPINO, *El Estado...*, p. 74.

blaciones del lugar durante veinte años, antes de que el gobierno se hiciese cargo. Al iniciar la década de los 2000, la mina y sus instalaciones seguían siendo autosuficientes en esta materia y el gobierno no daba el servicio ni se veían planes de ello. En fin, aquellos ingenieros llegaron a otro mundo. Lo que aquí se intentará mirar es qué tanto influyeron en él.

Uno de los obreros trasladados desde Jalisco a Hidalgo, Esteban Echevarría Carranza, recordó: “Cuando llegamos aquí [Molango] se batalló mucho con la gente, de a tiro no sabían nada”. Esteban, nacido en San Luís Potosí, en 1945, había trabajado en otras minas antes de llegar a Jalisco: en San José de Coronados, Tierras Negras, en la explotación de antimonio. En 1966 llegó a Autlán y vivió en la colonia obrera de la empresa. En 1968 lo llevó a Molango el ingeniero Rafael Torres, tenía esposa y una niña. “En una ocasión, estaba moviendo unas muestras [de rocas de manganeso] en una carretilla. Un ingeniero me habló y dejé ahí la carretilla. Le chiflé a uno de aquí que me la trajera y se quedó parado, nomás. Fui a ver qué pasaba; me dijo ¿cómo hago pa’ que se mueva? No sabían nada, nada, ni una carretilla habían visto”.<sup>421</sup> En 1999 Esteban era instructor de equipo pesado de producción. No sé si esto sea una exageración, pero la percepción de los obreros e ingenieros venidos de Jalisco sobre los habitantes de la región coincidía en que se trataba de personas un tanto primitivas y que en contraste los recién llegados se encontraban a gran distancia de ellos. Lizardo Galván aseguró tajante: “yo no podía poner un trascabo de cien mil dólares debajo de un guarache. Tuvimos que mover a los 150 mejores trabajadores de Jalisco; aquí había que empezar de cero con la gente”<sup>422</sup> y en realidad no había tiempo para capacitarla en los arranques, ya que Lizardo Galván había sido motivado por su jefe de la siguiente manera: “el ingeniero Madero me dijo que tenía que trabajar al 110% de mi capacidad: no sé cuánto me influyó, pero sólo sé estar bajo presión y así tuve a la gente”.<sup>423</sup> Cabe preguntarse aquí algo, que se retomará en la conclusión del trabajo: ¿por qué no se liquidó a toda la gente de Jalisco y se reclutaron obreros del estado de Hidalgo, de Pachuca o Real del Monte, por ejemplo? Estas personas tendrían mejor capacidad, sin duda, que los pobladores de esta zona serrana, a los que había que capacitar desde cero. La tradición minera de la región de Pachuca se recogía en la vida de generaciones de mineros y sin duda tendrían oficio para el trabajo... me atrevo a ofrecer una posible respuesta: no era lo mismo ser un minero de una cooperativa paraestatal que de una

---

<sup>421</sup> Entrevista con Esteban Echevarría Carranza, Otongo Hidalgo, 16 de agosto de 1999.

<sup>422</sup> Entrevista con Lizardo Galván, Otongo, Hidalgo, 16 de agosto de 1999.

<sup>423</sup> *Ibidem*.

empresa privada; no era igual hacer lo menos posible que lo contrario; no daba lo mismo sentir a la empresa donde se trabaja como algo distante, que como sea el gobierno subsidiará, que ser parte de ella y saber que su éxito depende de todos los que en ella trabajan. Utilizando un término de sociólogos, la “compacidad” y la empatía de todos los miembros de *Minera Autlán* era fruto de una labor personal de muchos años del ingeniero Madero Bracho y todo aquello podía perderse si la solución tecnológica no se lograba. Voy a transcribir una entrevista en torno a la negociación del contrato colectivo de trabajo que pueden dar cuenta que puede explicar la comunicación interna de la empresa y la buena relación con el sindicato. “Nosotros conseguimos la petición del sindicato y elaborábamos lo que se llamaba “la Biblia”. Se dedicaba una página o más al artículo -nuevo o modificado- que se ponía por delante en el escrito y le seguían las nuevas peticiones sindicales. En seguida se escribía cuánto costaría a la empresa lo que el sindicato proponía, que innovaciones o cambios de tipo operativo habría, que costo tendrían. Se llegaba a posiciones “primera”, “segunda” y “tercera”. La primera posición era la que negociaba en la mina el jefe de personal con el sindicato, apoyado por el superintendente general. La segunda posición se negociaba ya con la presencia del superintendente general. La tercera la negociaba yo con el secretario general del sindicato en la ciudad de México. Cada uno se guardaba una carta bajo la manga, para dar capacidad de negociación a cada nivel jerárquico lo mismo en la empresa que en el sindicato. Mientras más arriba se subía, mayor iba siendo la batería de negociación del sindicato. Nos dio muy buen resultado, porque la negociación se administraba de abajo para arriba. Yo no me desgastaba, aunque seguía a distancia cada paso. Antes, yo intervenía en cada etapa, pero me di cuenta del proceso y no lo hice más. Me reservé para negociar en la Ciudad de México con el secretario general. Las últimas cinco revisiones de contrato que hice simplemente invitaba a comer al secretario general para celebrar la firma de un contrato colectivo, sin haber intervenido para nada. El director de relaciones industriales ya lo había coordinado. Toda esta capacidad de negociación se desarrolló a través de crear la cultura que acabo de explicar”.<sup>424</sup> A esto añadió: “la gente debe estar empapada de la realidad de la empresa, y el sindicato también: de sus cifras, de sus metas de inversión y recuperación”. El director general discutía con cada director de área las peticiones de “la Biblia” y se estudiaba el impacto de cada cláusula y así tener una idea previa de hasta dónde podría se podría llegar. El sindicato disponía de la información contable de la empresa, que era la declaración de impuestos. Allí estaban reflejadas las utilidades: “el

---

<sup>424</sup> EMB- 17/VII/1997.

sindicato entiende *si se le explica*. Si sólo autoritariamente se dice que no, la gente se enerva... la confianza se labra, así, se labra, poco a poco".

Pienso que el Consejo de la empresa y sus ingenieros concluyeron que no eran momentos de experimentar con nuevas relaciones laborales, sobretodo si éstos obreros tenían experiencia previa en el sector paraestatal. *Minera Autlán* había conseguido buenas relaciones obrero-patronales y quizá no quiso ponerlas en riesgo con elementos más combativos, experimentados en la lucha de otras secciones del Sindicato Minero. Con el tiempo, la mayoría de los mineros y operarios de esta experiencia llegarían a ser de la región serrana de Hidalgo, acaso de los mejor capacitados del estado. Pero los parece que los inicios había que asegurarlos.

Así se hizo. Ingenieros y obreros tuvieron responsabilidades notables, de modo que, antes de que la empresa diera dinero, ya se había levantado un enclave en medio de la sierra. Todos sabían que urgía hacer rentable el proyecto, la vida de todos se iba en ello: “en 1968 nuestra colonia tuvo 2000 habitantes. Ahora somos 1200 (año de 1999). El departamento de recursos humanos es el ayuntamiento de Otongo”.<sup>425</sup> En 1967, a sus responsabilidades mineras, Lizardo Galván añadió la construcción de 224 casas en Otongo, “un anfiteatro natural que el arquitecto [Julio] de la Peña sugirió para ubicar la colonia”. En la negociación para la adquisición de esa terreno intervino Manuel Calvillo, que recordaría: “uno de los rancheros pidió un gallo de pelea como parte del precio de su lote... fueron negociaciones pesadísimas y nos ayudó mucho el juez”.<sup>426</sup> Hubo dos modelos de casas, uno más grande que otro, ninguna superior a los 200 m<sup>2</sup> de construcción en el origen. Madero Bracho tuvo ahí una casa, que habitaba eventualmente con Lucila y algunos de sus hijos; allí vivieron todos los ingenieros, entre ellos los que se han citado; también se construyó el hotel de la empresa para visitantes o investigadores eventuales. Como el de Autlán, Jalisco, era un edificio digno y dotado de servicios.<sup>427</sup>

José Zozaya y el ingeniero Madero “eran muy conservadores y la colonia tenía que ser un sitio cómodo, seguro, sin interferencia con la mina, etc.” Lizardo Galván, como superintendente gene-

---

<sup>425</sup> Entrevista con Jorge Eduardo Zamora, Recursos Humanos, Otongo, 17 de agosto de 1999.

<sup>426</sup> Entrevista con Manuel Calvillo, Tampico, agosto de 1999.

<sup>427</sup> En agosto de 1999, durante la visita que realizamos al distrito minero de Molango, el pequeño grupo que asistimos fuimos hospedados en esas instalaciones de huéspedes, cercanas a la colonia Guadalupe-Otongo.

ral de la unidad Molango administró la producción, el horno, la transportación de manganeso a Molango y los servicios, que eran la clínica, la escuela y la colonia habitacional en donde él mismo y su familia vivían. Otro ingeniero que también vivió en Guadalupe-Otongo, que es el nombre completo de la colonia, fue Manuel Calvillo. “El campamento de Chipoco era para solteros y las primeras casas de Otongo fueron para los casados”. Manuel Calvillo no dejaba a Esther, su esposa, dar “mal ejemplo”, es decir, no podía tener privilegios: “las esposas tenían un papel muy importante y debían ser las primeras en ayudar”. No se les enviaban a las esposas de los ingenieros autos a recogerlas para las compras y caminaban con botas de hule hasta el tianguis de Tlanchinol. Se avinieron a todo. Las señoras se entretenían allí, con personas de escasísima lengua castellana y menor conocimiento de la vida doméstica como la concebía un ama de casa de la ciudad: “tuve que enseñar a una muchacha que iba ayudarme a hacer el aseo desde cómo abrir una puerta” recordaba Esther. En frase de Manuel Calvillo, “al año de ver a las señoras, ya andaban todas aquellas mujeres indígenas maquilladas”. Añade el director de recursos humanos: “Guadalupe-Otongo es la 1ª sociedad de residentes mixta del país. El costo de mantenimiento ha sido estudiado por la empresa. Es una sociedad autorregulada, con medidores de luz, de agua y de gas natural. Hay una renta fija por las viviendas, una cuota de mantenimiento de 157 pesos al mes (1999) y un subsidio parcial por parte de la empresa”.<sup>428</sup> Un estudio sociológico patrocinado por el gobierno del Estado de Hidalgo nos sirve para completar este panorama: “El pago de la renta es meramente simbólico [...] Por esta renta los mineros disponen de una casa con todos los servicios: agua, luz, drenaje, cuartos destinados a diversos usos (cocina, baño, sala-comedor y recámaras claramente diferenciados dentro de cada vivienda), pintadas del mismo color y todas hechas bajo una armonía arquitectónica particular [...] en varios casos se encontraron casas de hasta cinco recámaras, aparte de dos baños, cocina y sala-comedor, y en algunos casos hasta cochera; se trata pues de viviendas amplias. Si a esto se aúna que la familia promedio que habita en ellas es de cuatro a cinco miembros, se comprenderá en qué condiciones de amplitud viven el minero y su familia”.<sup>429</sup> El menaje de casa de los mineros que habitaban Guadalupe-Otongo, llegó

---

<sup>428</sup> Entrevista con Jorge Eduardo Zamora, Recursos Humanos, Otongo, 17 de agosto de 1999.

<sup>429</sup> Álvaro SÁNCHEZ CRISPIN & María Teresa SÁNCHEZ SALAZAR, *Los mineros del manganeso: aspectos de la organización territorial de la explotación de ferrosos en el norte de Hidalgo*, Gobierno del Estado de Hidalgo & Instituto Hidalguense de la cultura, México 1992, 126 páginas, p.87.

a incluir, con el paso de los años (1988), uno o más radios y televisor, refrigerador, lavadora de ropa, videocasetera y hasta teléfono.<sup>430</sup>

La colonia se concibió con una separación espacial entre las viviendas de los trabajadores y las de los empleados (superintendente, ingenieros, etc.) Estas zonas estaban divididas por una calle transversal llamada Manganeso. El resto de las calles se nombraron con otros metales como Zinc, Cobre, etc. Los trabajadores habitaban en la porción más extensa de la colonia y en esta zona se encontraban los servicios comunes que todos compartían por igual: la tienda de alimentos, la iglesia, la escuela primaria y la secundaria, el auditorio –utilizado por el sindicato minero para sus sesiones y con una proyección de cine semanal para todos-, la clínica, el parque... “Todos se conocen entre sí [...] de esta forma se incrementa la conciencia de ser habitante de Otongo, ser parte de los mineros y por ello, ser distinto del resto de los habitantes del norte de Hidalgo. La compacidad social del lugar a partir de la presencia de la compañía minera en Otongo es responsable de la diferenciación social del minero respecto de otros trabajadores que no habitan la colonia y de quienes no son mineros”.<sup>431</sup> Esta observación bien podría ser parte de la conclusión de este apartado: un enclave minero, con poca influencia inmediata en la región. En páginas siguientes se continuará explorando esta hipótesis de trabajo.

La atención médica de empleados y trabajadores descansaba en la clínica de Guadalupe-Otongo y, para cirugías y problemas mayores la empresa estableció un convenio con un hospital privado, el Santa Elena de la Ciudad de México. “Sobre la clínica, el IMSS ha intentado varias veces, en la historia de la empresa, meter cuotas y apropiarse del servicio. La empresa no ha tenido que hacer nada para conservar la tutela de la clínica: el sindicato se ha opuesto siempre a que el IMSS atienda a la gente”.<sup>432</sup>

El área de Recursos Humanos desarrolló 4 programas para la gente: 1° de prevención, 2° de seguridad e higiene, 3° de seguridad y salud, 4° de ecología. Las personas “jalaban con la empresa”, pero pusieron dos condiciones: el aprovisionamiento de víveres y otros bienes de consumo y la escuela. La clínica la daban por sentada. En el primer aspecto, se tuvo un “súper”, con una gran-

---

<sup>430</sup> Cfr. SÁNCHEZ CRISPÍN & SÁNCHEZ SALAZAR, Op. cit., p. 88.

<sup>431</sup> SÁNCHEZ CRISPÍN & SÁNCHEZ SALAZAR, Op. cit., p. 95.

<sup>432</sup> Entrevista con Jorge Eduardo Zamora, Recursos Humanos, Otongo, 18 de agosto de 1999.

ja alledaña con vacas, cerdos, gallinas, etc. Se instaló un mini-rastro y se trajo al carnicero, panadero, etc. Pronto algunas esposas de los obreros tuvieron por negocio propio la cocción de pan, que vendían en una bicicleta de casa en casa. El panadero se fue. El súper no fue propiedad de la empresa: se organizó una cooperativa con un comité mixto, de ingenieros y obreros, para su administración. Si bien el ingeniero Madero Bracho intervino directamente en tantos aspectos de la experiencia de Hidalgo, en la tienda de alimentos de plano se hizo a un lado. Fue muy tajante en que ni la empresa, ni nadie en lo particular, tuviese la propiedad del establecimiento. Concibió junto con el ingeniero Lizardo Galván un modelo de cooperativa y éste último lo propuso a lo que fue un comité mixto. Más valía que la tienda funcionase, porque era la proveeduría de todos, así que lograron acuerdos y la pusieron en marcha con celeridad. Tiempo después llegó al distrito minero de Molango la tienda de enseres domésticos y muebles Fonacot –una proveeduría de inspiración estatal- en dónde se conseguían estos bienes con subsidio compartido del estado y de la empresa.

La segunda condición, la de la escuela, se originó por dos razones: la experiencia de Jalisco y la oferta regional educativa. Junto con ella se estudiará un poco a la región y a sus habitantes. De la mano de una breve exploración de la oferta educativa de la región, se hará ahora un recorrido que quizá nos permita ver porqué otras razones se trataba de “otro mundo” respecto de Autlán, Jalisco.

El yacimiento que *Compañía Minera Autlán* explotó en el estado de Hidalgo estaba repartido en la región conocida como la Huasteca hidalguense. Cuando se descubrieron tales reservas de carbonatos de manganeso una de las realidades que saltó a la vista fue la situación antropológica del lugar. Obreros e ingenieros venidos de Jalisco se sorprendían de las diferencias tecnológicas y sociales que detentaban con los lugareños. Como se ha dicho, había mucho que hacer en lo que se refería a la capacitación de los que serían nuevos obreros y de sus familias.

Por la Huasteca se conoce a una región geográfica y cultural que se desplaza desde la Sierra Madre Oriental norteña hacia el Golfo de México. Podemos pensar que en lugar de la Huasteca, la zona de estudio caiga en la llamada Sierra de Hidalgo. Para este trabajo quizá sea más adecuado esta última categoría, pero he tomado datos de algunas investigaciones regionales para la época

que han preferido ubicar a esta porción de la Sierra de Hidalgo en la Huasteca. Lo que interesó fue tener conocimiento de las condiciones de vida de los pobladores durante el primer contacto con *Compañía Minera Autlán* y para ello utilicé algunos estudios sobre la huasteca. De acuerdo con los investigadores sociales mexicanos Lucino Gutiérrez, Francisco Rodríguez Garza y Enrique Ortiz Mendoza, la Huasteca mexicana, quedó segmentada por las líneas divisorias de cuatro estados: Hidalgo, San Luis Potosí, Tamaulipas y Veracruz. Pero las personas que habitan en la región huasteca, han conservado a lo largo del tiempo costumbres, alimentación y actividades económicas agrícolas que se han visto enriquecidas desde el contacto con los españoles, como ha sido el caso del cultivo del café, muy difundido en la región. Para este trabajo, el distrito minero de Molango se encuentra en una región fronteriza entre la Huasteca y la Sierra de Hidalgo.

Uno de los criterios que se utiliza para definir regiones está basado en los trayectos y desembocaduras hacia el Golfo de México de algunos ríos y así localizar “regiones hidrológicas”.<sup>433</sup> Dentro de la región hidrológica del río Pánuco se encuentra una subregión que abarca cae en el distrito minero, la de la cuenca alta del río Moctezuma, afluente del primero. . De acuerdo con una investigación desarrollada por el sociólogo mexicano Sergio Camposortega<sup>434</sup>, el nivel de bienestar de la región era “extremadamente bajo” en la década de los 1960’s. De hecho se le ubicaba como el cuarto más pobre del país. El municipio de Lolotla, por ejemplo, tenía una población de 7451 habitantes y una proporción de población alfabeta del 30.02%. La asistencia escolar de los niños entre 6 y 14 años en este municipio era del 40.24%. Sólo el 0.70% disponía de agua potable entubada y el 5.09% tenía drenaje. No hay datos para la década de los 1960’s, pero en la siguiente sólo el 20% de la población de este municipio contaba con un piso diferente a tierra en sus viviendas y proporciones semejantes para muros y techos adecuados al clima de la sierra. El resto de los municipios del distrito minero con los que se involucró la actividad de *Minera Autlán* tenían condiciones aún peores, como Yahualica o Tlanchinol. A lo largo de 3 décadas la población no se incrementó y esto se debió a la migración por razones de supervivencia lo mismo a la ciudad de México que a los Estados Unidos.

---

<sup>433</sup> Lucino GUTIÉRREZ HERRERA, Francisco Javier RODRÍGUEZ GARZA & Enrique Octavio ORTIZ MENDOZA, *La Región Huasteca: un estudio de gran visión*, Instituto Hidalguense de Cultura & Gobierno del Estado de Hidalgo, México 1999, 250 páginas.

<sup>434</sup> Sergio CAMPOSORTEGA, *Población, bienestar y territorio en el Estado de Hidalgo 1960-1990*, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca 1997, 188 páginas.

La exploración y denuncias posteriores por parte de la empresa se llevaron a cabo en los municipios de Lolotla, Tepehuacán, Tlanchinol y Yahualica, principalmente. Lo que se construiría ahí fue una novedad avasalladora para los habitantes de esa región.

Desde los arranques, todos los empleados –ingenieros, mineros, administrativos- urgían a la empresa de dotar del servicio escolar a sus familias que fueron trasladadas al lugar, en la nueva colonia Guadalupe-Otongo. Ya se ha dado cuenta de la construcción de la colonia. ¿Por qué la urgencia con la escuela? Cercanos a las propiedades de la mina, se encontraba la zona de influencia de un cacique local llamado don Pancho Austria. El tal don Pancho era “mayor” y “persona ilustre” de Tepehuacán de Guerrero, como lo fue su pariente Honorato Austria.<sup>435</sup> Algunas miembros de la empresa, entre ellas el mismo fundador Enrique Madero Bracho, fueron informadas en relación al apellido de esta persona, Austria, que provenía de algún título o merced del siglo XVI. Situados en los pliegues de la sierra, protegidos por hombres armados con machetes y escopetas, Pancho Austria y sus hijos ejercían un control férreo sobre la dispersa población del lugar. Parte del poder de este personaje descansaba en la ignorancia de la gente. En la experiencia de Jalisco el cacique había sido el general Marcelino García Barragán, nada menos que exgobernador de Jalisco y Secretario de la Defensa Nacional, entre otras cosas, y todos supieron a qué atenerse con él. Lo de la zona serrana hidalguense era diferente y si algo no había por ahí eso era una escuela conforme a las expectativas de los empleados y obreros de *Minera Autlán*.

A continuación se tratará de ofrecer un panorama de los alcances de la Secretaría de Educación Pública antes, durante y después de la llegada de *Compañía Minera Autlán*. Se comentarán 20 escuelas de la zona localizadas en el Archivo Histórico de la Secretaría de Educación Pública de México. Se observa que el esfuerzo de la Secretaría comenzó en Molango, para pasar a otros municipios de la sierra, entre los que se encontraban los que contenían los yacimientos que *Minera Autlán* explotaría cuatro décadas después.

---

<sup>435</sup> Roberto VALDESPINO, op. cit., p. 256.

Entre 1926 y 1955 se inauguraron 15 escuelas rurales. Una comenzó a operar en el municipio de Lolotla en una iglesia expropiada por el gobierno de Plutarco Elías Calles.<sup>436</sup> Las otras en terrenos de la comunidad. Los pobladores en general eran de “raza azteca”, es decir náhuatl hablantes, agricultores del café y del maíz. La media de niños y niñas era de 50 alumnos por escuela rural. La iluminación nocturna se hacía con antorchas de resinas u ocote, o con lámparas de petróleo. La existencia de una casa para el maestro con un mínimo de condiciones de higiene hacía la diferencia entre que se impartiesen o no las clases. Prácticamente no se conocían las letrinas y el agua se tomaba de los ríos con métodos manuales. Los reportes de inspecciones escolares coinciden en señalar –y lamentar- la poca participación vecinal, instalaciones precarias para la enseñanza y para el maestro. Sin embargo, todas ellas arrancaron con más enseres –bancos, pizarrones, etc.- que las que se han estudiado en Jalisco. Es de notar que justo en el período de gobierno de Lázaro Cárdenas (1936-1940) se levantaron muchas escuelas rurales federales en la zona de Jalisco que se ha estudiado, zona cristera, y, por el contrario, en la zona serrana de Hidalgo, zona castigada por la marginación, no se pusiese ese énfasis.

Ahora se ofrece una tabla con información sobre las escuelas existentes en el distrito minero de Molango.

---

<sup>436</sup> SEP, 011/9281.

Año de fundación	Localidad	Nombre de la Escuela	Clausura	Condiciones	Número de Expediente	Observaciones
1926	Cuxhuacán, Molango	No se conoce	1947	Salón de clases sin muebles	009/9253	Población mestiza. Clausurada por malas condiciones con 88 alumnos.
1926	Lolotla	No se conoce	No hubo	Malas	011/9281	Se expropió la iglesia y ahí se habilitó la escuela.
1928	Acayucan, Molango	El niño campesino	No hubo	Regulares. Salón de clases, 2 excusados, casa para el maestro, campo de beisbol y huerto. Tuvo un arreglo en 1947.	27/25505	Población de agricultores, asistencia escolar baja. Cambió de nombre en 1971 a Gral. Lázaro Cárdenas.
1929	Temango, Tlanchinol	No se conoce	No hubo	Regulares. 16 mesas y 15 sillas. Instalaciones amplias.	24/9455	Población náhuatl parlante que cultivaba hortalizas, maíz y café. Problemas de alcoholismo.
1930	San Antonio, Molango	Venustiano Carranza	No hubo		007/9492	Población mestiza con problemas de alcoholismo. En 1976 recibió una mejora general y servicios higiénicos.
1931	Tlanchinol	San José	No hubo	Malas. Sin muebles.	02/09527	Población náhuatl parlante, agricultores del café. La comunidad limpiaba la escuela. En 1946, se dotó una casa para el maestro y 2 excusados.
1940	Mazahuacán, Lolotla	No se conoce	1945	Muy malas.	23/13543	Se abrió en 1976 con el nombre de Nicolás Bravo, con un salón, patio, casa para el maestro, cocina y 5000 m2 de terreno.
1940	Tlanchinol (en una "ranchería")	No se conoce	No hubo	La comunidad levantó un salón de clases.	0011/10142	Población de agricultores, mestiza. Se señala una mejora no especificada en 1970.

### Oferta escolar al inicio de la experiencia de Hidalgo (1962) y desarrollo posterior.

Año de fundación	Localidad	Nombre de la Escuela	Clausura	Condiciones	Número de Expediente	Observaciones
1945	Lontla, Tlanchinol	Nicolás Bravo	1950	Malas.	23/10122	Se reabrió en 1970 con el nombre de Rafael Ramírez Castañeda. Agricultores bilingües. Se construyó un salón, un patio, 2 excusados, casa para el maestro, cocina, biblioteca, canchas. Alumbrado de petróleo y parafina.
1947	Acapua, Tlanchinol	Morelos	No hubo	Malas pero tiene casa para el maestro.	007/9476	Población indígena. La construyó la comunidad.
1947	Ocotlán, Lolotla	Bartolomé de las Casas	No hubo	Regulares. Casa para el maestro.	0011/10135	No hay.
1949	Chichatla, Tlanchinol	Ignacio Manuel Altamirano	1955	Se sabe que tenía 2 excusados. Malas condiciones, sin mobiliario.	06/03988	Indígenas náhuatl parlantes, alumbrado de petróleo y parafina. No cooperaban.
1952	Comontla, Lolotla	Sin nombre	No hubo	Malas. Un salón de clases, casa para el maestro, patio, sin excusado.	0011/10136	Alumbrado de ocote y petróleo.
1955	Ehuatitla, Tlanchinol	Benito Juárez	No hubo	Regulares. Un patio, un salón, una casa para el maestro, un teatro.	2/932	Condiciones higiénicas malas dentro y fuera de la escuela.
1974	Molango	Plan de San Luis	No hubo	Buenas. Edificio escolar de 9 aulas, 2 sanitarios y 225 mesabancos, una cooperativa, 9 juegos de pizarrones, escritorios y sillas. Asta bandera.	40/626	Para una población agrícola mestiza, financiada íntegramente por la Comisión Federal de Electricidad.

Año de fundación	Localidad	Nombre de la Escuela	Clausura	Condiciones	Número de Expediente	Observaciones
1978	Xiltlala, Tlanchinol	Ignacio Zaragoza	No hubo	Regulares. Muro de tabique, techo de lámina de zinc. 2 casas para maestros, fosa séptica. 3 mesas, 4 sillas, 10 bandera patrias y 11 lavamanos.	1/41513	La mitad de la población adulta era completamente analfabeta. Se menciona la construcción de una carretera cercana.
1978	Tecontla, Tlanchinol	Emiliano Zapata	No hubo	Buenas. Edificio escolar, casa para maestro, mobiliario escaso.	1/41519	Indígenas náhuatl parlantes, la construyó la comunidad y tenía agua potable.
1978	Xuchitlán, Molango	Tierra y Libertad	No hubo	Buenas. El predio lo donó un vecino del lugar. El edificio escolar se hizo con fondos del CAPFCE. 1 aula, un sanitario, casa del maestro y parcela de cultivo.	19/41170	No hay.

Llama la atención el que en medio de tantas carencias como se han señalado, carencias que incluyen la clausura misma de las escuelas, se observe la exigencia que esta Secretaría de Educación Pública practicara con las iniciativas particulares en materia de educación. Por ejemplo, en Molango se fundó en octubre de 1942 una escuela particular incorporada para niñas de nombre Josefa Ortiz de Domínguez<sup>437</sup>. La escuela, objeto de varias inspecciones pese a las deficientes vías de comunicación de ese tiempo, contaba con jardín y patio, suficientes bancas, 1 bandera, 3 mapas, 57 libros, 6 pizarrones, 2 excusados, 1 cocina y 1 huerto escolar. No se tiene registro de clausura y el inspector refiere que se halla en buenas condiciones.

Como se puede ver en la tabla, existe un salto de 20 años antes de que se abriera una nueva escuela, y más bien un tercio de las existentes se cerró. Sucedió la concurrencia de tres eventos para que la Secretaría de Educación Pública hiciese un nuevo esfuerzo en la región: la existencia de la nueva vía carretera a Tampico, la presencia de la escuela de *Compañía Minera Autlán* que ganaba todos los premios regionales y el hecho de que el señor gobernador de Hidalgo, Manuel Sánchez Vite, era oriundo de Molango y había sido maestro rural. Sánchez Vite no dudó en dotar

<sup>437</sup> SEP, 40/626.

a su pueblo de una escuela pública sin precedentes. En julio de 1974 y con recursos de la Comisión Federal de Electricidad se construyó la escuela urbana federal Plan de San Luís en Molango<sup>438</sup> para 342 niños, hijos de una población de 636 hombres y 696 mujeres todos ellos agricultores mestizos. La escuela tenía un edificio escolar de 9 aulas, 2 sanitarios, 1 cooperativa y en su inventario resalta un asta bandera, 225 mesabancos, 9 pizarrones, 9 escritorios y 9 sillas. A pesar de estar en el campo, llama la atención que la escuela no contara con una zona para realizar deporte. Se hicieron cuatro más, con un esquema de construcción planeado y de materiales más duraderos: cabe comentar que el CAPFCE (Comité Administrador para la Construcción de Escuelas Federales) tenía un modelo de escuelas federales concebido durante la presidencia de Gustavo Díaz Ordaz por el equipo del arquitecto Francisco Artigas. Muros de tabique y la lámina de los techos era de zinc. Muchas de estas escuelas llegaron al paisaje mexicano para quedarse.

Se ha descrito la oferta educativa al iniciarse la experiencia de Hidalgo. ¿Para quién sería la escuela de la empresa? Antes de una década serían unos 700 los mineros de la empresa,  $\frac{3}{4}$  partes de ellos tendrían su origen en la región. Desde el punto de vista técnico y directivo abrieron brecha algunos ingenieros legendarios en la empresa por sus conocimientos científicos y por su capacidad de sacar adelante proyectos de gran envergadura, bajo la presión del ingeniero Madero Bracho: se ha reunido información de tres de ellos, el ingeniero Manuel Calvillo, el ingeniero Daniel Moreno, y el Ingeniero Lizardo Galván. Estos ingenieros, como se ha comentado oportunidad, hicieron carrera en una empresa que reconoció su capacidad y que se las hizo usar en repetidas ocasiones. Eran personas que podían saltar de un laboratorio en la Universidad de Stanford a un rudimentario campamento en la Sierra Madre si la empresa lo requería. Por ello pusieron como condición de este traslado que empresa repitiera los esquemas de Jalisco. Sobre la escuela, que se llamaría Bartolomé de Medina, se expresó El ingeniero Lizardo Galván: “Un prioridad de la empresa era la escuela, que dirigió Abel Contreras. El profesor Contreras me reportaba a mí. Era un hombre ortodoxo y rígido que formó muchas generaciones. Llegamos a pensar que nos quería catequizar, pero como el gobierno no estaba en capacidad de darnos la educación de primera que todos queríamos para nuestros hijos, lo preferimos mil veces. La escuela fue un éxito y por presiones de las mamás tuve que abrir el kinder. El ingeniero Madero se resistió siempre a hacer nuestra escuela [una de tipo] rural federal por 3 razones: las tendencias ideológicas, la ma-

---

<sup>438</sup> SEP, 40/626.

la calidad y los planes de estudio. La escuela fue famosa desde el principio, pues en todos los concursos estatales nuestros alumnos estaban siempre entre los 3 primeros lugares”.<sup>439</sup> Daniel Moreno Ruiz, puntero de varios proyectos en la empresa y doctor por la Universidad de Stanford, recordaría aquella etapa de los años 1960’s: “Los hombres estábamos poco con la familia, pero los hijos tenían mucha libertad y seguridad para jugar. La escuela era excelente y preparó muy bien a nuestros hijos para otros estudios superiores”.<sup>440</sup>

Es verdad que los municipios a que nos hemos referido mejoraron su oferta educativa y, en general, sus servicios con el paso de los años: agua potable, drenaje, electricidad. En el caso de Lolotla, por ejemplo, la electricidad era vendida o regalada, según los tiempos, por *Compañía Minera Autlán*. En 1980 Lolotla contaba con un centro de salud, escuelas primarias y una telesecundaria, una oficina de correos y de telégrafos. De Tlanchinol se puede decir lo mismo, añadiendo que había una caseta de teléfono.<sup>441</sup> En estas dos localidades se abrieron restaurantes de comida típica y hostales. Con la llegada de la carretera, se potenció el turismo naturista en la región. Para Tepehuacán de Guerrero, tierra de los caciques Austria, se hará un poco más adelante alguna mención especial.

Años después, el director de Recursos Humanos Jorge Eduardo Zamora de *Compañía Minera Autlán* comentaría: “Muchas de las personas que trabajan aquí son hijos de mineros traídos de Autlán, Jalisco. *Minera Autlán* es una empresa que capacita: la edad de entrada a la empresa, como aprendices, es de 16 ó 17 años [...] aquí se hace carrera”.<sup>442</sup>

El ingeniero Madero Bracho, a pregunta expresa sobre la escuela de la Unidad Molango, respondió: “la escuela Bartolomé de Medina no sólo tenía calidad en los edificios sino que se buscó a través de ella estabilidad en la empresa. Para que hubiera estabilidad había que proporcionar a la gente elementos para que estuvieran contentos. [...] [De nuevo, como en Jalisco] era una escuela

---

<sup>439</sup> Entrevista Lizardo Galván, Mina de Lolotla, 16/VIII/1999.

<sup>440</sup> Entrevista Daniel Moreno Ruiz, Tampico, 18/VIII/1999.

<sup>441</sup> Cfr. Roberto VALDESPINO, op.cit., pp.256-258.

<sup>442</sup> Entrevista Jorge Eduardo Zamora, Colonia Otongo, 17/VIII/1999.

privada, que era mía. El licenciado Agustín Yáñez, que era el Secretario de Educación, me dio el permiso”.<sup>443</sup>

a) La empresa y el cacique.

Cuando las exploraciones comenzaban en la experiencia de Hidalgo, Enrique Madero Bracho recibió una sugerencia: "En Molango, se me aconsejó entablar relaciones con don Pancho Austria; el cacicazgo de la familia Austria estaba afincado en Tepehuacán. Tepehuacán es un pueblo pequeño, localizado en la sierra madre oriental entre los ríos Claro al oriente y el Moctezuma al poniente, al que hasta 1974 sólo se podía llegar a lomo de mula . A las mujeres y a los hombres de importancia se les transportaba en literas o silla de barrotes (...) vinieron choques antropológicos muy serios entre la modernidad de nuestras máquinas y las costumbres ancestrales de esa gente. Seguí el consejo de procurar a don Pancho Austria. Le mandé avisar que me daría mucho gusto conocerlo en la primera oportunidad: él sabía que yo ya estaba allí. Le mandé decir que en lo que yo pudiera servirle lo haría con gusto, que estaba a sus órdenes. Entre este mensaje y nuestra primera reunión transcurrieron ocho años; se murió don Pancho y su hijo Francisco, que era de mi edad, me invitó a un día de campo en el río Claro. Le dije que asistiríamos todas las familias de los ingenieros, incluida la mía. Nos enviaron una cantidad enorme de mulas para que pudiéramos bajar al río Claro y tuvimos un encuentro precioso, una fiesta familiar muy bonita. Comimos pescado, venado... nos dieron un señor banquete... hubo música. Nos hicimos amigos y nos pusimos a trabajar juntos para llevarles la carretera y la electricidad". Para calibrar el peso que los caciques Austria podrían tener en la región, Madero Bracho añadiría: "Cuando el licenciado Echeverría hizo su gira por el estado de Hidalgo, don Pancho Austria "le arrimó" 60,000 gentes de apoyo...".<sup>444</sup> Todos lo sabían: "Pancho Austria llegaba en literas al pueblo de Casetas y tenía una línea telefónica directa con el gobernador y con otro cacique de San Luís Potosí".<sup>445</sup>

---

<sup>443</sup> EMB, 30/V/1994.

<sup>444</sup> EMB-Entrevista, 28/IV/96.

<sup>445</sup> Entrevista con Manuel Calvillo, Tampico, agosto de 1999.

“Estaba armado... los dictadores tienen sus ventajas y sus desventajas: con Pancho Austria no se perdía ni una bicicleta”.<sup>446</sup>

Tepehuacán de Guerrero, erigido municipio desde septiembre de 1882, debe su nombre a las raíces náhuatl Tepetl, cerro y Can, lugar, “lugar de las montañas”, “serranía”. Se le añadió lo “de Guerrero” en memoria del insurgente mexicano Vicente Guerrero, como ocurrió con tantos pueblos de México que fueron “apellidados” en el siglo XIX. En 1970 la cabecera municipal –base de operaciones de la familia Austria- tenía 900 habitantes y la población de todo el municipio unos 17,384 habitantes, repartidos en 108 comunidades.<sup>447</sup> Llama la atención el comentario del ingeniero Madero Bracho sobre las 60,000 almas que Pancho Austria arrimara a la campaña de Luís Echeverría en Hidalgo. Si el dato es preciso, el mayor Austria tenía mucha influencia en su municipio y en los vecinos. Y la relación de la empresa con el cacique no podía ser considerada de poca importancia: de los 700 mineros que la empresa tenía en la década de los 1960’s, 350 eran originarios de Tepehuacán de Guerrero, todos ellos de lengua náhuatl.<sup>448</sup> En Tepehuacán se practicaba una agricultura “poco estructurada”,<sup>449</sup> con cultivos en terrenos inclinados, arrebatados al bosque, a los que se acercaban los bovinos. Tras la llegada de *Minera Autlán*, en este municipio, se superó la media estatal sobre la ocupación minera de la población, por encima de lugares como Pachuca (30%) y Real del Monte y Zimapán (10%). La diferencia de ingresos entre los que trabajaban en la empresa y los que no lo hacían llegó a ser muy grande. Por ejemplo, mientras el 67% de la población tenía un salario mensual, entre 0 y 16 dólares mensuales, los que se habían empleado en la empresa llegaron a percibir entre 140 y 250 dólares mensuales, por encima del rango de ingresos de los obreros mineros en el resto del estado de Hidalgo, que fluctuaba entre los 75 y los 140 dólares mensuales. Naturalmente esto no fue así desde el principio: no ganaban igual los mineros traídos de Jalisco que la gente que se contrató en los municipios del manganeso, especialmente la de Tepehuacán y Tlanchinol, para los que el sueldo era de 16 dólares al mes en 1970, por debajo de los mineros de Pachuca y Real del Monte, cuya escala oscilaba entre los 40 y los 80 dólares. Pero los salarios fueron aumentando, conforme la gente fue capacitándose para el trabajo y los ingresos lo permitieron. A esto hay añadir que los trabajadores de

---

<sup>446</sup> Entrevista con Daniel Moreno Ruiz, Tampico, agosto de 1999.

<sup>447</sup> En 1960 la población del municipio de Tepehuacán era de 13715 habitantes. Cfr. Censos Generales de Población, Estado de Hidalgo, México, 1960 & 1970.

<sup>448</sup> SÁNCHEZ CRISPÍN & SÁNCHEZ SALAZAR, *Los Mineros del Manganeso...*, p.66.

<sup>449</sup> Álvaro SÁNCHEZ CRISPÍN & SÁNCHEZ SALAZAR, *Los Mineros del Manganeso...*, p.77

planta fueron instalándose en la colonia Guadalupe-Otongo de la empresa, dejando a un lado las cañadas.

El mismo Madero Bracho da cuenta de una comida en Tepehuacán con piezas de caza en la mesa, como ya se ha dicho: en efecto, Valdespino escribió sobre el lugar: “en tiempo de caza y pesca hay un sinnúmero de especies que se pueden obtener”. Hace referencia a sus grutas, a lugares naturales de “belleza increíble”, a los cerros y cañadas.<sup>450</sup> Todo esto explica porqué el mayor Austria envió mulas para recoger a los invitados.

Y sí, como lo ofreció el Madero Bracho al mayor Austria, en una relación de 1980 se da cuenta del agua potable, energía eléctrica, centro de salud y canchas deportivas que llegaron a la zona, gestionadas por el ingeniero Madero ante los gobiernos federal y estatal.<sup>451</sup> Todo aquello llegó para quedarse, cambió la percepción de la vida en la gente de Tepehuacán de Guerrero y minó el poder la familia Austria. La inaccesibilidad de la zona no permitió que el municipio se incorporara a la proveeduría de bienes y servicios de la gran minera u otras actividades –restaurantes, hoteles, artesanía–, como ocurrió con Lolotla, ni el mayor Pancho Austria pensó en fomentar el turismo o la explotación forestal ordenada como actividades regionales alternas, aunque fuese por conservar así el control que tenía sobre los demás. A mi parecer, nos encontramos frente a un caso en el que se dismanteló un poder local, sin cambios importantes a corto plazo en la economía de tal zona. No hubo cacique sustituto y sí que llegaron algunos servicios desconocidos, con una mejora en el ingreso de las personas. En 1970, según datos de los Censos oficiales, en Tepehuacán de Guerrero, el 67% de la población económicamente activa percibía los ingresos más bajos, entre los 0 y los 16 dólares mensuales; en 1980, según esas mismas fuentes, estas personas con ingresos más bajos se habían reducido al 30%, con un aumento en la población del municipio de más de 5000 personas.

El ingeniero Lizardo Galván meditaba que, en su opinión, *Minera Aulán* acabó con ese cacicazgo. “Todo comenzó con los camiones: le contratamos a Pancho Austria el servicio de transporte para sacar el material. Algunos hombres tenían un camión que él había financiado o que los cho-

---

<sup>450</sup> Cfr. Roberto VALDESPINO, op. cit., pp.256-257.

<sup>451</sup> Roberto VALDESPINO, p. 257.

feres habían comprado con sus ahorros. Sólo que los Austria eran los que cobraban y le pagaban a los transportistas cuando querían; algunos choferes vinieron a verme, en secreto, con mucho miedo. Me pidieron que la empresa les pagara los viajes en directo, a cada uno, sin intermediaciones. Busqué la manera y se hizo. El poder de esa gente (los Austria) empezó a decaer ese día”.<sup>452</sup> Pues sí: con un puñado de años, esas personas no gobernarían más allá del límite de sus propios hogares.

---

<sup>452</sup> Entrevista con Lizardo Galván, Otongo, Hidalgo, 16 de agosto de 1999.

b) El panteón de Nonoalco.

En el capítulo III, en el inciso que se refiere a la rentabilidad lejana de la experiencia de Hidalgo, se ha descrito un negocio que el ingeniero Madero Bracho acercó a *Compañía Minera Autlán*, el yacimiento de Nonoalco. Este sitio fue una pequeña alhaja en momentos de deudas que abrumbaban a Madero Bracho, sólo que supuso una aventura diferente para todos. Aunque lo que aquí se narrará puede resultar casi anecdótico, no he querido dejar de darle un sitio en este apartado que habla de una región diferente. Así recordaría el ingeniero Lizardo Galván los orígenes de una inversión interesante de *Compañía Minera Autlán* en una zona un poco alejada del corazón del distrito minero: "Aquella mina era de *Union Carbide*. La carretera no pasaba por ahí. El yacimiento fue descubierto por los hermanos Aguirre y se trataba de mineral grado batería. El ingeniero Madero Bracho rodeó los fundos de *Union Carbide* y consiguió un contrato de abastecimiento con la misma empresa. Comprarles fue la siguiente cosa".<sup>453</sup>

Lo que se narrará a continuación nos acerca a un aspecto de esos que pueden enfrentar a la empresa y los pobladores. Madero Bracho recordó con qué se encontró una vez que se hizo con la mina y la entregó a *Minera Autlán*. Al sur de Malila estaba Nonoalco, "a medio camino entre Zacualtipán y Tianguistengo se bajaba uno de la camioneta y había que viajar en mula 4 horas y media hasta llegar a Nonoalco. Allí había que bajar una cañada muy profunda y subir y bajar otra vez hasta llegar a una ladera". La mayor parte del manganeso estaba en el Panteón, donde había sepulturas con 250 años de antigüedad. Nonoalco no era un pueblo indígena y se hablaba español, lo cuál facilitó las negociaciones para hacer otro camposanto fuera del horizonte manganesífero y poder extraer el mineral. "Finalmente movimos a los muertos a un lugar en donde no había ninguna posibilidad de que hubiera manganeso. En las negociaciones les hicimos ver que se abriría una importante fuente de trabajo y que el impedimento para ello era el cementerio." Se pidió autorización a cada una de las familias que tenían deudos y se hizo una asamblea en el pueblo. Asistieron representantes del gobernador del estado, de la Dirección de Minas, del Departamento Agrario y de una Funeraria de Pachuca; también estuvo presente fue el sacerdote del pueblo y que fue quien ofició la misa en el panteón nuevo, en donde la empresa edificó primero una

---

<sup>453</sup> *Ibidem*.

capilla. Después, en el pueblo *Compañía Minera Autlán* levantó una iglesia, una escuela, un comisariato comunal, mejoró los caminos e hizo las gestiones y gastos necesarios para llevar la energía eléctrica al pueblo, aunque la surtiese la Comisión Federal de Electricidad: "todas estas cosas fueron condiciones previas para poder explotar Nonoalco y tomaron unos dos años."<sup>454</sup> Pero el impedimento clave –y acaso elemento de negociación de mayor poder- fue el cementerio de Nonoalco: "Sobre el panteón hicimos un año de negociaciones muy cordiales con poderes públicos y privados. Fue medio año de trabajo mover a 100 muertos con mucho cuidado".<sup>455</sup>

Dos años después de que se entablaron las negociaciones sobre el nuevo panteón, se pudo trabajar la mina. Ya se ha visto que valió la pena para la empresa el reto de reacomodar a los muertos del cementerio. Y no fue sino hasta 1985 que comenzó operaciones una planta de pilas secas en Nonoalco, también propiedad de la empresa, que probó ser una exitosa fuente de utilidades en breve tiempo. Los ancestros de los pobladores de Nonoalco y, probablemente de varios obreros de la mina y la fábrica, tenían quince años de descansar en un panteón nuevo. Aquellos muertos, cuando vivos, jamás habrían imaginado que allí donde muchos de ellos estaban ya olvidados, dormía con todos un tesoro mineral: aquellas rocas del subsuelo convirtieron a los muertos en actores principales de su pueblo y consiguieron para sus descendientes empleos y servicios: todo fue tan sencillo como "cambiarse de casa", de reposar –ahora sí- en la última morada.

---

<sup>454</sup> EMB 28/III/1996.

<sup>455</sup> Entrevista con Lizardo Galván, Otongo, Hidalgo, 16 de agosto de 1999.

## ***II) La empresa y el gobierno.***

“Cuando las cosas están organizadas, empieza a “sobrar” el tiempo y uno comienza a sentir la necesidad de buscar un complemento: ¿cómo conviene usar el tiempo? ¿en dónde me rinde más? Por ejemplo, si el aspecto político estorba para el desarrollo de la empresa, hay que darle cierto tiempo... en Jalisco tuve que darme tiempo para la política y, para que me hicieran caso, tuve que ser alguien dentro del sector empresarial... son actividades necesarias para un empresario cuando la dimensión de la empresa se sale de un tamaño en dónde vive uno sin pena ni gloria. Cuando uno comienza a crecer y requerir apoyos externos es cuando uno hace política empresarial. Se inicia con política local... [...] yo no buscaba poder, a mí lo que me interesaba era que las cosas se hicieran. Es importante decir que yo ni fui miembro del PRI ni le di dinero al PRI. Y eso que los representantes de los candidatos visitaban a los empresarios para pedirles dinero. Uno respondía que sí, pero no le preguntaban a uno cómo... a veces señalaban cuentas bancarias para depositar el dinero..., cuentas en las que no abonamos nada. Había quién lo hacía [...] En fin, yo no lo hice a pesar de que necesitaba ser amigo del gobernador y que el gobernador me llevara al presidente cada vez que hiciera falta... era "estar bien". Y me hice muy buen ambiente en la época de López Mateos y de Díaz Ordaz. Con Echeverría el cambio fue fuerte, pues la ideología era distinta, pero trabajamos [...] yo me enorgullezco de mi respetuosa amistad con don Agustín Yáñez, con Juan Gil Preciado y Pancho Medina Ascensio; con Alfonso Corona del Rosal, con Manuel Sánchez Vite [...] no me metí a la política pública electorera. En política empresarial electoral sí, dos veces; una en la Cámara Minera y otra en el CEMAI (Consejo Empresarial Mexicano-Norteamericano)”<sup>456</sup>

---

<sup>456</sup> EMB- 14/XII/1995.

## *Carreteras, energía eléctrica y políticos.*

### **1) La experiencia de Jalisco: relaciones suaves.**

Las entrañas de la veta de San Francisco exhibieron pronto sus reservas ocultas. Después del nacimiento de *Minera Autlán*, los trabajos de minería extrajeron a la superficie los primeros minerales de manganeso de la empresa. Según el reporte mensual, firmado por Madero Bracho, la producción de noviembre de 1953 sería de 1885 TM.<sup>457</sup> De la misma serie de documentos se observa que Autlán estuvo cerca de doblar esa producción nueve meses después, pues en agosto de 1954 la producción era de 3328 TM.<sup>458</sup> Conforme la exploración y la preparación de la mina avanzaban y, los mineros y las máquinas se acercaban a sus objetivos, se conseguían saltos en la producción. En enero de 1956 las toneladas producidas eran 11,584 y en diciembre de ese mismo año se habían alcanzado las 19,321 TM. La planta concentradora beneficiaba el mineral para que su ley de Mn alcanzara el 47% deseable en el mercado; el volumen entre el mineral extraído y el beneficiado se reducía en un 40%. Si se toma en cuenta el precio de venta por TM, que era de 80 USD, y el hecho de que prácticamente toda la producción se exportaba, los primeros seis meses de 1957 *Minera Autlán* tenía ventas aseguradas cercanas al millón de USD. Entre agosto de 1957 y junio de 1960, la mina sostuvo niveles adicionales de producción, pues ésta osciló entre las 25,000 y las 29,000 TM, es decir, alrededor de 25 millones de dólares de producción anual.

Sin embargo, existían costos de venta muy elevados; entre estos últimos destaca el del transporte. El mineral tenía que ser sacado por caminos de brecha hacia el puerto de Manzanillo en el Pacífico.<sup>459</sup> Desde el principio, el problema del transporte del manganeso se hizo presente: “Estaban esos camiones de carga en el centro [de Autlán] y era el asco y el horror: la entrada del progreso. Después de la mina y todo eso, pues se exacerbó. Yo lo veo así. Inmediatamente se hizo la carre-

---

<sup>457</sup> Fondo EMB-Autlán. Monthly Report covering operations up to November 25, 1953, dirigido a Enrique Madero Olivares, P. B. Entekin, Leonard J. Buck, Malcom C. Little Jr & Mauricio Madero Olivares, firmado por Enrique Madero Bracho, el 14 de diciembre de 1953. p.3

<sup>458</sup> Fondo EMB-Autlán. Monthly Report... September 25, 1954....p.2.

<sup>459</sup> El destino principal era Baltimore, aunque ocasionalmente se hacían envíos en Nueva Orleans. El mineral era transportado por barcos de bandera liberiana. La marina mercante mexicana, muy raquítica, no estaba en condiciones de hacer estos envíos.

tera asfaltada Autlán-Manzanillo”.<sup>460</sup> No existía la infraestructura carretera ni trazas en el Gobierno de que ese problema se resolvería pronto: "sólo se tenía una brecha para comunicarnos con Guadalajara y una minibrecha con Manzanillo".<sup>461</sup>

A paso y medida que los mantos de manganeso de *Minera Autlán* arrojaban una mayor producción, la preocupación de Enrique Madero Bracho aumentaba y se vio resuelto a procurar los acercamientos necesarios con el poder público: "Mucha gente tiene dinero y no necesita al gobierno...";<sup>462</sup> Madero Bracho sí lo necesitaba para resolver el problema carretero que tanto agobiaba a *Minera Autlán*. Tenía 29 años cuando comenzó a desarrollar su propia capacidad negociadora con las instancias públicas: "Las necesidades de infraestructura eran tan inconmensurablemente mayores a la capacidad fiscal municipal y estatal, que se requería de conceptos y de estructuras distintas".<sup>463</sup> En busca de tales estructuras se acercó al gobernador Agustín Yáñez, que era un connotado intelectual de México.<sup>464</sup>

Enrique Madero Bracho estableció contacto con el gobernador Yáñez a través de un amigo suyo, bien situado en el gabinete estatal: "Yo le propuse a un amigo muy inteligente de la administra-

---

<sup>460</sup> Entrevista con Antonio Alatorre, Ciudad de México, 10 de septiembre de 2002.

<sup>461</sup> EMB 30/V/94.

<sup>462</sup> EMB 14/XII/95.

<sup>463</sup> EMB 28/VIII/95.

<sup>464</sup> Agustín Yáñez (1904-1980), escritor, intelectual mexicano, nacido en Guadalajara, fue simpatizante del movimiento cristero durante la persecución religiosa y miembro de las juventudes católicas. Caminó por la literatura y la política para llegar al PRI, hasta convertirse en gobernador de Jalisco (1953-1958). Fue secretario de Educación Pública (1964-1970) y Presidente de la Comisión del Libro de Texto Gratuito (1978-1979), cargo que no empataba en lo absoluto con sus ideas de juventud. Sobre esta personalidad dio testimonio Antonio Alatorre, que lo conoció bien: "Yo conocí a Agustín Yáñez, digamos, como esos hombres vagamente de izquierda, que nos asociábamos con Cuadernos Americanos, etc., aunque Agustín Yáñez también tenía el otro pie en la parte clerical, con los Méndez Plancarte y Gómez Robledo... era un hombre complicado. Ya se hará la biografía de Agustín Yáñez [...]. Era de izquierda porque le convenía, quién sabe qué pasaba, porque en tiempo de los cristeros fue uno de los más combativos [...] me dijo este muchacho de Guadalajara que se llama Doñián [¿?] que Yáñez hizo el primer escrito que hubo contra el bolchevismo en México... Por allá en 1922 o 23... [era] muy del arzobispado, y todo eso. Si [Yáñez] no se hubiera venido a México, digo, unos días más que se hubiera quedado en Jalisco cuando hubo la reacción, se lo hubieran chingado. Se salvó así... y aquí claro, se dedicó a ocultar eso, que fue lo mismo que le pasó a [Juan] Rulfo, en pequeño, cuando se vino a México: había que ocultar ciertas cosas, todo lo que tuviera que ver con lo clerical, mejor no decirlo en esos tiempos... chistoso ambiente, bonito ambiente, porque había dramatismo". Entrevista con Antonio Alatorre, Ciudad de México, 10 de septiembre de 2002.

ción de Agustín Yáñez, que era José Rogelio Álvarez<sup>465</sup>, un plan. Aunque él tenía ideas de izquierda, se quedó muy bien impresionado de que yo quisiese hacer desarrollos sociales a la par que la empresa tuviera éxito. Álvarez quería que la gestión de Yáñez tuviera éxito con la política de la "marcha al mar" del presidente Ruiz Cortines. Aquí se presentaba la oportunidad de una carretera a la costa. Le propuse que si me construían la carretera yo se las pavimentaba. Agustín Yáñez recogió la idea inmediatamente, aunque utilizando su agudo sentido del humor me decía: "oiga usted, así que chiste... me invita a una fiesta de etiqueta y me dice que me regala el sombrero: para ir a la fiesta tengo que comprarme primero el traje ¿no?" esto lo decía porque yo le pedía el mayor esfuerzo, que era la construcción... el sombrero de copa era la pavimentación de la carretera".<sup>466</sup> Madero Bracho involucró al resto de los posibles beneficiarios del nuevo desarrollo carretero. En primer lugar, calculó en un 25% el ahorro que tendrían los transportistas en general al mover sus cargas por pavimento y no por terracería, pues de 0.37\$Mex/TM-km por terracería el costo descendería a 0.28\$Mex/TM-km por pavimento; "puestos los números en papel y calculando el aforo potencial de carga y pasaje que se moverían por allí les propusimos a los permisionarios de ruta de carga y pasaje que conservaran la misma tarifa y aportaran el ahorro para crear un fideicomiso, para acumular el capital requerido. Así, esa diferencia la prestaría el *Banco Nacional Hipotecario y Urbano de Obras Públicas* y les pagaríamos con el ahorro... (se trataba de) especular con ahorros futuros. También propuse a todos los que tenían tierras en la cuenca de la carretera que aceptaran que durante 5 años se les duplicaran los impuestos prediales, porque iban a salir enormemente beneficiados en el valor de sus fincas. El gobierno se comprometió a no aumentar los impuestos más allá del 50% durante 5 años y tampoco a recatastrar las tierras".<sup>467</sup> Por su parte, *Minera Autlán* consiguió un crédito con 3 bancos norteamericanos para aportar al fideicomiso que fue pagando con ahorro futuro en el flete. Documentos de fechas posteriores al inicio de la construcción carretera indican que el crédito fue de 4,600,000 \$Mex.<sup>468</sup>

Cabe señalar que la Cámara Minera de México había realizado gestiones para que el Gobierno Federal y los de los Estados promoviesen caminos mineros. Ya desde el año 1951 la cámara informó a sus agremiados: "La Cámara Minera de México ha venido señalando desde hace algún

---

<sup>465</sup> Esta persona se ha citado ya, en el capítulo IV, La empresa y la región, I),1. José Rogelio Álvarez presidía la llamada Comisión de Planeación de la Costa del Estado de Jalisco en el gabinete de Yáñez.

<sup>466</sup> EMB 30/V/94.

<sup>467</sup> EMB 30/V/94.

<sup>468</sup> Fondo EMB-Autlán. Monthly Report... September 25, 1960...p.10.

tiempo la importancia que, dentro de un programa general de fomento a la minería, reviste la construcción de caminos mineros que hagan posible la explotación de zonas cuyo aprovechamiento no ha podido hacerse hasta la fecha por falta de vías de comunicación adecuadas [...] La Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas ha visto con gran altura de miras la conveniencia de dar atención a la construcción o acondicionamiento de este tipo de caminos [...] a petición de esta Cámara el titular de esa Secretaría, en un mensaje de abril de 1951, acordó la creación de una Comisión integrada por el señor Director de Caminos Vecinales y por el suscrito, en su calidad de Presidente de la Cámara Minera de México, Comisión que se encargaría de estudiar un programa de construcción de aquellas carreteras que se consideren como más inmediatamente indispensables para el fomento y desarrollo de la industria minera nacional”.<sup>469</sup>

“En el mismo mes de abril dimos a conocer a nuestros socios la formación de esta Comisión y les pedimos que nos enviaran las sugerencias (sic) que tuvieran que formular para la construcción de caminos. Además, nos dirigimos a los Gobernadores de los Estados solicitando también de ellos que nos indicaran cuáles eran los caminos que, a su juicio, deberían construirse para el desarrollo de las actividades mineras[...] Las sugerencias (sic) y proposiciones que recibimos se turnaron a la comisión de referencia que ha estudiado y recomendado ya diversos proyectos de los que nos fueron sometidos por los mineros del país y, en algunos casos, ha iniciado los trabajos previos de reconocimiento necesarios para la ejecución de las obras aprobadas”.<sup>470</sup>

El informe continúa citando algunos casos: “es de hacerse notar que entre los proyectos cuya ejecución ha sido recomendada por la Comisión se encuentran algunos que abarcan Entidades Federativas de escasos recursos y que resultarían grandemente beneficiados con el desarrollo de las fuentes de riqueza a que la apertura de estos caminos daría lugar. Tal es el caso, por ejemplo, de algunas carreteras que se proyectan en la zona de Zimapán o en zonas limítrofes de los Estados de Hidalgo y Querétaro, que se encuentran muy cercanas al Valle del Mezquital cuyo mejoramiento ha sido una de las principales y más loables preocupaciones de la actual administración”. Y añade un esquema de financiamiento que en parte sería el propuesto por Madero Bracho a Yáñez: “los caminos mineros han sido divididos en tres grandes grupos, según las circunstan-

---

<sup>469</sup> Cámara Minera de México, Asamblea Anual 1951-1952, p. 33 & 34.

<sup>470</sup> Cámara Minera de México, Asamblea Anual 1951-1952, p.34.

cias específicas que concurren en cada caso: El primer grupo estaría formado por aquellos caminos que la Federación tendría que construir directamente, bien porque se trata de tramos de caminos federales o bien porque no sea posible contar con la cooperación de los Gobiernos de los Estados o de los particulares.<sup>471</sup> El segundo grupo estaría constituido por aquellos caminos que podrían construirse con la cooperación tripartita de la Federación, de los Gobiernos de los Estados y de los particulares en los términos establecidos por el Decreto respectivo, para la construcción de caminos vecinales. La cooperación de los particulares podría obtenerse en financiamiento directo antes de que se inicien los trabajos, mano de obra, o mediante el cobro de derechos de peaje o en alguna otra forma de recaudación que se instituyera después de construido el camino. Finalmente, un tercer sistema de financiamiento que, a nuestro juicio, reviste gran importancia y no implica ningún sacrificio para el Fisco Federal o los Gobiernos locales, es el de que las empresas mineras que se interesen en la explotación de un distrito, construyan los caminos con sus propios fondos a cambio del otorgamiento de un subsidio sobre una parte de impuesto de producción de los minerales que en el futuro se obtengan como consecuencia de los trabajos que vayan a emprender, en la inteligencia de que el subsidio no podría exceder de la cantidad invertida en la construcción del camino y estaría limitado por un plazo que de antemano se fijara quedando entendido que su disfrute terminaría tan pronto como se alcanzara la suma que se hubiese fijado como máximo o venciere el término señalado en el Acuerdo respectivo”.<sup>472</sup>

Los informes de la Cámara Minera, entre 1952 y 1961, señalan el interés por estos caminos e incluso señalan la construcción de algunos, pero lo que *Compañía Minera Autlán* estaba desarrollando no se menciona. Esto, a pesar del interés del gremio y la participación de la familia Madero en dicho organismo cameral. Por ejemplo, en 1957 la Cámara propuso al gobierno aún más ideas para apoyar estas iniciativas: “En la entrevista celebrada con el Señor Secretario de Hacienda y Crédito Público<sup>473</sup> el día 8 del mes en curso, nos referimos a este asunto y pedimos al señor Ministro que la Secretaría a su cargo considerara con simpatía las solicitudes de ayuda que le fueran presentadas por los empresarios mineros para financiar la construcción de caminos que

---

<sup>471</sup> Cámara Minera de México, Asamblea Anual 1951-1952, p. 34

<sup>472</sup> Cámara Minera de México, Asamblea Anual 1951-1952, pp. 34-35.

<sup>473</sup> En ese momento el Secretario de Hacienda y Crédito Público era Antonio Carrillo Flores (secretario en 1952-1958), abogado, político del PRI situado también en medios académicos. Compañero de carrera y amigo de priístas promotores del desarrollo de infraestructura post-revolucionaria, como Miguel Alemán, (presidente de México, 1946-1952) y Ernesto Uruchurtu (jefe del Departamento del Distrito Federal, 1952-1958.)

permitan o faciliten el desarrollo de sus operaciones y que, normalmente beneficiarían no sólo a las empresas mineras interesadas, sino también al desenvolvimiento de otras fuentes de riqueza en la región. El señor Secretario de Hacienda y Crédito Público, nos manifestó que la Dependencia a su cargo veía, en principio, con simpatía la construcción de este tipo de caminos y que, una prueba de ello, era que el caso había sido previsto dentro de los que pueden dar origen a la celebración de convenios fiscales”.<sup>474</sup> Parece que Madero Bracho optó por la vía rápida para realizar sus gestiones y avanzó con sus medios. El mapa 2 que se presenta en esta sección, indica la situación carretera al inicio de actividades de Compañía Minera Autlán.

En el informe sobre la empresa de marzo de 1959, Madero Bracho hace saber a sus socios que están esperando para fechas próximas la finalización de los tramos Manzanillo-Barra de Navidad y Tecolotlán-Unión de Tula. Tres meses después, en junio de 1959, Madero Bracho acompañó en la visita de inspección del trabajo carretero al secretario de Obras Públicas, Javier Barros Sierra<sup>475</sup> y al gobernador de Jalisco, Juan Gil Preciado. Los tres viajaron en el mismo vehículo y durante el trayecto Barros Sierra pronosticó que las carreteras estarían concluídas a finales de 1960 o a principios de 1961, es decir, al cabo de unos 18 meses de la fecha en que se realizaba esa inspección. Sin embargo, Madero Bracho comentó a sus socios que él creía que sería el doble de tiempo.<sup>476</sup>

A pesar de las expectativas pesimistas de Madero Bracho, los tramos construidos y pavimentados empezaron a suponer importantes ahorros para la empresa desde 1959: para empezar, 210,000

---

<sup>474</sup> Cámara Minera de México, Asamblea General 1956-1958, pp.58-59.

Este mismo informe da cuenta de algunas inversiones camineras:

Coahuila	2,200,000	pesos
Chihuahua	120,837.37	
Guerrero	92,000	
Hidalgo	1,500,000	
México	1,700,000	
Michoacán	3,425,000	
Oaxaca	75,000	
Sinaloa	1,800,000	
Zacatecas	516,000	

Con inversiones del 30% del Gobierno y 60% de particulares.

<sup>475</sup> Javier Barros Sierra, ingeniero y académico destacado, rector de la Universidad Nacional (1966-1970), amigo de la política y de políticos, fue Secretario de Obras Públicas entre 1958 y 1964, entre otros cargos públicos.

<sup>476</sup> Fondo EMB-Autlán. Monthly Report... July 25, 1959,...p.10.

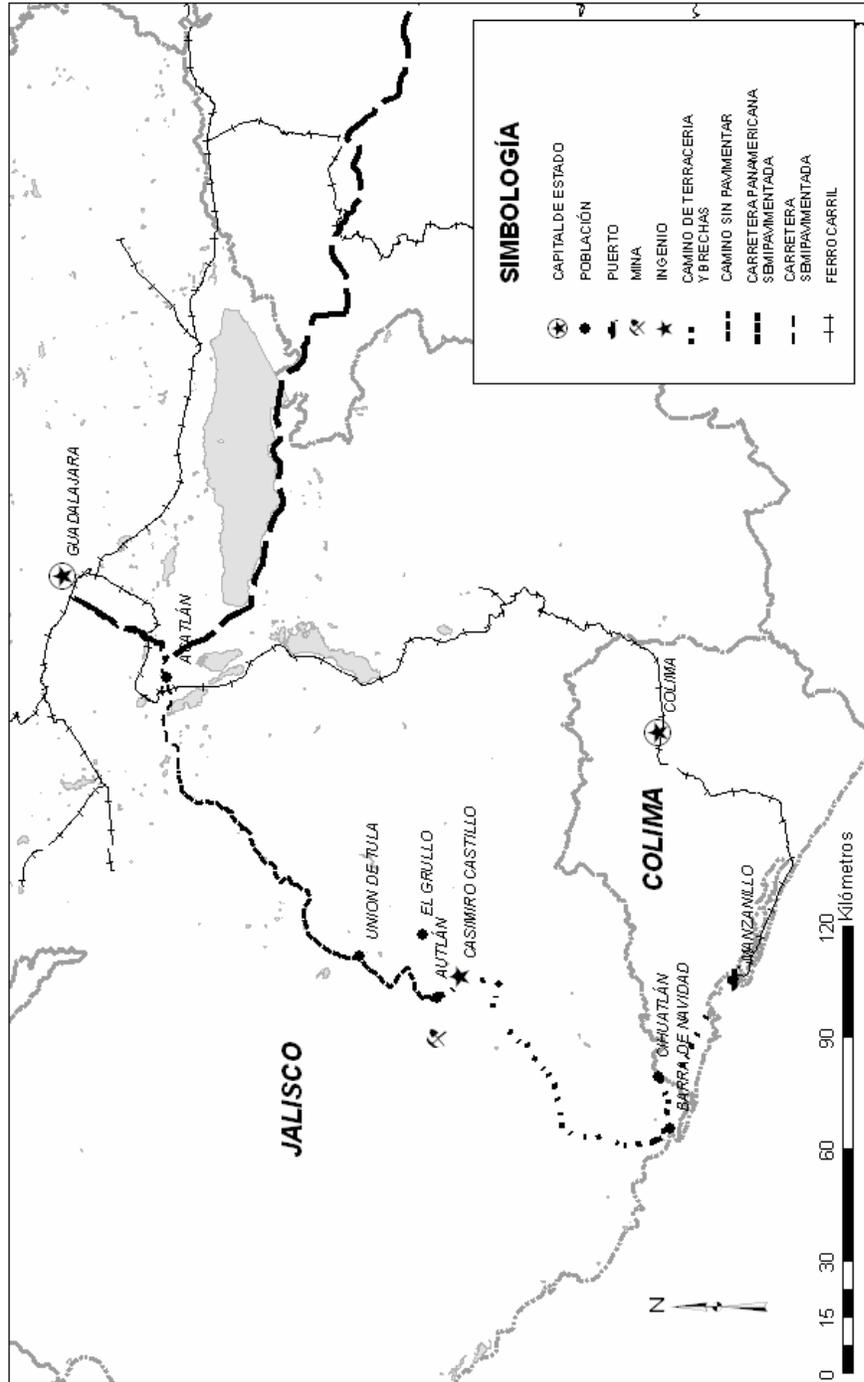
dólares en cinco meses.<sup>477</sup> Adolfo López Mateos, presidente de México, inauguró en 1963 una carretera que bien le habría gustado inaugurar al presidente Ruiz Cortines por aquello de su plan sexenal “la marcha al mar”, pero fue el mismo océano el que le quitó ese gusto: el huracán había hecho daño a la región y retrasado los trabajos carreteros. y antes de concluirlos la empresa tuvo la "desagradabilísima sorpresa" de enterarse que el yacimiento estaba por agotarse. Pero la vía de comunicación llegó para quedarse y ser transitada.

---

<sup>477</sup> En el capítulo III, en la sección que corresponde a las utilidades de la experiencia de Jalisco, se comentó que aún con el huracán y los tramos incompletes ya desde junio de 1959 se movieron 14,146 TM a Manzanillo con un ahorro de 13.94 \$Mex/TM, es decir, 197,195.24 \$Mex por la carga. Según el mismo informe, al 25 de junio de 1959 *Minera Autlán* había ahorrado en ese año 2,626,833.59 \$Mex en el transporte de mineral<sup>477</sup>, es decir, unos 210,000 USD en 5 meses. En septiembre de 1959 ya eran Mex.\$3,003,116.

Mapa 2: Oferta de vías de comunicación al iniciarse la experiencia de Jalisco (1953)

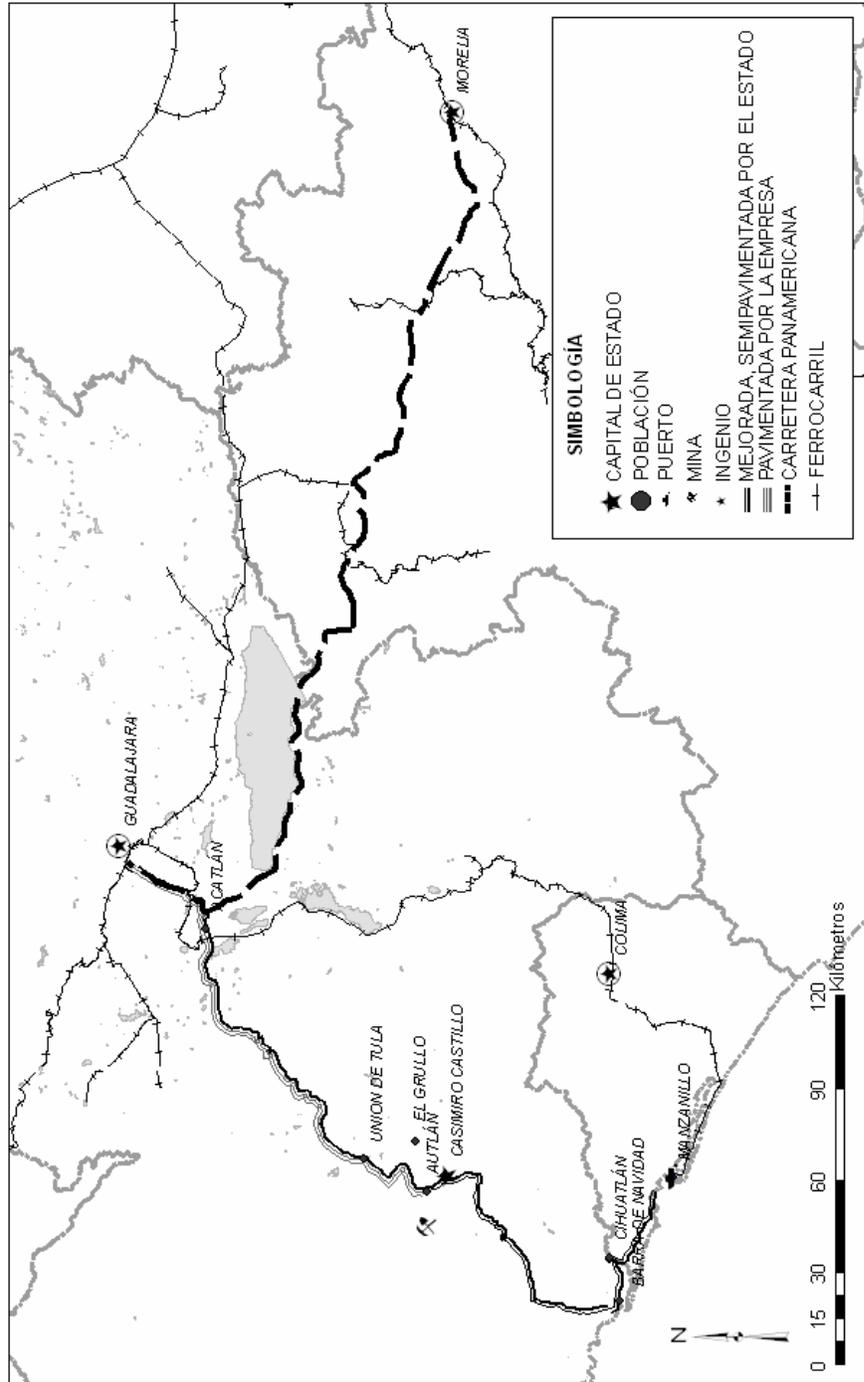
Mapa 2  
Oferta de vías de comunicación para la experiencia de Jalisco, 1953



Fuente: Elaborado en el Departamento de Sistemas de Información Geográfica de El Colegio de México a partir de la interpretación de la autora.

**Mapa 3: Infraestructura carretera promovida por la empresa en la experiencia de Jalisco.**

**Mapa 3**  
**Infraestructura carretera desarrollada por la empresa en la experiencia de Jalisco, 1959-1962**



Fuente: Elaborado en el Departamento de Sistemas de Información Geográfica de El Colegio de México a partir de la interpretación de la autora.

Cuando el desarrollo carretero estaba en su momento más alto, otras necesidades dentro y fuera de *Minera Autlán* fueron atendidas. Con la electrificación Madero Bracho utilizó un sistema parecido al de las carreteras: "Con la energía eléctrica hicimos lo mismo; la llevamos desde Santa Ana hasta Autlán en alto voltaje. A nosotros nos costaba mucho dinero aumentar el tamaño de nuestras plantas [generadoras] para aumentar la producción [...] Son mecanismos que utilizamos nosotros con mucho éxito para propiciar el desarrollo socio-económico de las cuencas en donde nosotros estábamos trabajando".<sup>478</sup> Para ello Madero Bracho puso especial atención en promover la legislación adecuada en el estado de Jalisco. Las bases estaban sentadas en una ley de colaboración municipal preparada por Efraín González Luna, fundador del Partido Acción Nacional, en 1940. Esta ley se preparó a petición del gobernador de Jalisco de entonces, Marcelino García Barragán.<sup>479</sup> Su sucesor, el antiguo secretario particular del presidente Manuel Ávila Camacho, Jesús González Gallo<sup>480</sup>, transformó la colonial ciudad de Guadalajara en una urbe moderna, de acuerdo con los conceptos de modernidad que se tenían a finales de la década de los 1940's. El gobernador Jesús González Gallo se basó en la ley de colaboración del municipio de Guadalajara.

Al finalizar la década de los 1950's, el gobernador Agustín Yáñez extendió la ley a los municipios conurbados de Zapopan y Tlaquepaque. Pero las necesidades –y las presiones– de *Minera Autlán* hicieron que el nuevo gobernador, Juan Gil Preciado<sup>481</sup>, llevara la legislación a otros muni-

---

<sup>478</sup> EMB 30/V/95.

<sup>479</sup> De acuerdo con Roderic CAMP, García Barragán y Jesús González Gallo eran enemigos políticos (véase Roderic CAMP, *Mexican Political Biographies...*, p. 260).

Algunos datos biográficos de Marcelino García Barragán se ha comentado ya en este capítulo IV, *La empresa y la región*, I), 2.

<sup>480</sup> Jesús González Gallo (1902-1957), antiguo seminarista y abogado connotado en Jalisco, también fue miembro activo del PNR y del PRI. Conoció a Agustín Yáñez y a Efraín González Luna cuando ambos estaban dentro de los movimientos de juventudes católicas durante la persecución religiosa. También entró muy joven a la política y fue secretario particular del presidente Ávila Camacho (1940-1946) al tiempo que Marcelino García Barragán era gobernador de Jalisco. Se dice que eran enemigos políticos y esto pudo tener origen en la persecución religiosa, en donde cada uno estuvo en un bando. También era su paisano: González Gallo nació en Yahualica, curiosamente, lugar de yacimientos de manganeso.

<sup>481</sup> Juan Gil Preciado (n.1909), líder socialista estudiantil, mayor del ejército mexicano en 1929 y profesor universitario antes de ser político del PNR, antecesor del PRI, partido que dirigió en 1938, para después ser miembro destacado del PRI. Desempeñó varios cargos públicos, entre ellos Alcalde de la Ciudad de Guadalajara, bajo el gobernador Agustín Yáñez, que lo precedió en la gubernatura de Jalisco; Gil Preciado fue gobernador de Jalisco entre 1959 y 1964. Juan Gil Preciado es un buen ejemplo de los políticos del PRI con los que trató Enrique Madero Bracho: socialistas primero, liberales y/o masones después, sin dejar nunca el corporativismo y los símbolos y mecanismos intocables de la Revolución Mexicana, como

cipios: "A instancias mías preparó una ley que fuese útil a todo el estado de Jalisco y esa ley nos sirvió para introducir el drenaje, el agua potable, la luz eléctrica y el pavimento en el pueblo de Autlán".<sup>482</sup> Las verdaderas necesidades de *Compañía Minera Autlán* coincidían con las de los lugareños -o se las hacía coincidir, porque muchos municipios desconocían literalmente los beneficios de la energía eléctrica-. Las poblaciones electrificadas fueron 22.

Antonio Alatorre hizo una reflexión de los cambios: "La primera vez que regresé a Autlán después de 8 años de ausencia todavía no existía la carretera asfaltada, pero siquiera ya se podía ir en autobús de Guadalajara a Autlán, en 5 horas, en lugar de 2 días (1942, mi primer regreso a Autlán). Allí -o fue más tarde... todo va trabado- [vinieron las mejoras con] la luz eléctrica; [ésta] llegó a Autlán, me supongo, a comienzos de siglo, no sé cuando, pero era una plantita miserable que trabajaba de 7 a 12 de la noche, una cosa casi privada, un señor que generaba energía, nada de gran compañía, era "la planta".<sup>483</sup> En efecto, según dan cuenta algunos estudiosos, entre 1887 y 1911 se organizaron más de cien empresas eléctricas en México; en todos los casos, el principal mercado fueron las minas, seguidas por los servicios públicos y por los transportes, en concreto por los tranvías. Varias de estas empresas se fundaron por la producción de electricidad de origen hídrico, al aprovechar caídas de agua o caudales de ríos. Cuatro de ellas están íntimamente relacionadas con la minería: la *Mexican Light and Power Compan Ltd.*, la *Guanajuato Electric and Power Company*; la *Compañía Eléctrica de Chapala*, y la *Compañía Nacional de Electricidad* o *Northern Mexican Power Company*.<sup>484</sup>

La existencia de la empresa eléctrica de Chapala no era garantía de buen servicio en ningún nivel: "Recuerdo esos foquitos amarillentos que medio... bueno, ya había electricidad y después allí estaba ya Chapala (se refiere a la *Compañía Eléctrica de Chapala*) y había lo que no se había visto jamás, esos armatostes que se llamaban sinfonolas", según lo recordó Antonio Alatorre. Ya

---

el agrarismo, gustaban de la vida burguesa y veían con simpatía a los empresarios que ofrecían obras de desarrollo en sus áreas de influencia. Gil Preciado fue una pieza clave para las gestiones de Madero Bracho con el gobierno de México.

<sup>482</sup> EMB 25/VIII/95.

<sup>483</sup> Entrevista con Antonio Alatorre, Ciudad de México, 10 de septiembre de 2002.

<sup>484</sup> Atlántida COLL-HURTADO & María Teresa SÁNCHEZ-SALAZAR, "*Minería y electricidad*" en *La Minería Mexicana*. De la Colonia al siglo XX, Instituto Mora, El Colegio de Michoacán, El Colegio de México & Instituto de Investigaciones Históricas-UNAM, México 1998, 272 páginas. "Minería y Electricidad" en páginas 182-204. Página 195.

se ha dicho que el servicio en El Grullo era malo y escaso: “La energía eléctrica con que se contaba era de muy bajo voltaje y el servicio iba de las 5 de la mañana a las 12 de la noche. La mitad de los aparatos eléctricos no funcionaron jamás”.<sup>485</sup> Si eso ocurría con electrodomésticos, era claro que *Compañía Minera Autlán* se vio en la necesidad de generar su propia energía desde el principio, pues electricidad cara y mala ponía en riesgo la maquinaria, los turnos, toda la operación. Ésta crecía y por ello Madero Bracho no dudó en hacer las gestiones paralelas a las de la carretera y conseguir que el Gobierno vendiera este servicio. En efecto el reporte de julio de 1959 informa que el día 24 la *Nueva Compañía Eléctrica de Chapala, S.A.*, realizó pruebas en las líneas de transmisión hasta Mezquitán con resultados muy satisfactorios. Al momento de redactarse el informe se eliminaba el problema de inducción en las líneas telefónicas y se esperaba que esa misma semana la compañía eléctrica abasteciera a *Minera Autlán*.<sup>486</sup> Además de la mina, las colonias obreras, la clínica y demás instalaciones quedaron conectadas al suministro de la compañía eléctrica.

Un testimonio curioso sobre los cambios ocurridos, si bien ya se vieron en este capítulo IV, en la empresa y la región, me parece viene bien comentarlo: el expediente de la escuela rural federal Niños Héroes, en la rancharía de Las Pilas, en el Grullo,<sup>487</sup> que fue inaugurada en septiembre de 1934. 32 años después de haber sido fundada, en abril de 1963 se clausuró como escuela rural para reabrirse en junio de ese año, pues se consideró que ese barrio de El Grullo había dejado un centro rural y que el municipio mismo ya podía considerarse semi-urbano. El inspector dio cuenta de que ya existía la carretera transitable entre El Grullo y Manzanillo y que la electrificación de la comunidad era completa.<sup>488</sup>

La buena relación de años entre Madero Bracho y Gil Preciado fue indispensable lo mismo para las vías de comunicación que para el servicio eléctrico. En el primer caso, un huracán destruyó parte del trabajo carretero que inició con Agustín Yáñez y reactivarlo descansó en el buen oficio

---

<sup>485</sup> Entrevista con Esther Aranda de Calvillo, Tampico, agosto de 1999.

<sup>486</sup> Fondo EMB-Autlán. Monthly Report covering operations up to July 25, 1959... firmado por Enrique Madero Bracho, el 2 de agosto de 1959. p. & 12.

<sup>487</sup> SEP-004/43

<sup>488</sup> en los datos de la clausura se habla del nuevo camino transitable entre El Grullo y Manzanillo. La electrificación de la comunidad es completa y el informe da cuenta de toda clase de negocios, 2 cabarets, 3 billares, 2 agencias de inhumaciones y 2 gasolineras entre otros, que no existían antes.

político de Gil Preciado. Con la electricidad, todo se concibió y se hizo bajo su gobierno. En el informe sobre mayo de 1959, Madero Bracho hace saber a sus socios que acompañó al gobernador (Gil Preciado) a inspeccionar los trabajos de electrificación de la zona. Parece que se entendieron bien: "Cuando la empresa crece y gana dinero, comienzan a aflorar las necesidades ocultas en los pueblos de la cuenca de influencia económica y, con ellas, las peticiones de dinero a la empresa. Entonces uno se preocupa de que el dinero que hay que dar esté bien manejado... cuando quién aporta tiene dudas, se establecen comités para el manejo del dinero: a veces se ve que no es justo que sólo uno ponga "la lana" y se busca la estructura de mecanismos que hagan que toda la gente contribuya al esfuerzo común, como fue el caso del drenaje, de la electrificación, de la pavimentación de la carretera o del hospital. Que no prive la idea que 'mamá-compañía' da todo, sino que cada quien vea su obligación ética, ante la comunidad, de contribuir de acuerdo a su capacidad".<sup>489</sup>

El mapa 3, de la página siguiente, muestra cómo quedó la salida al mar que promovió *Compañía Minera Aatlán* y que reforzó la política de la "marcha al mar" del presidente Adolfo Ruiz Cortines. Me parece que este fue un proyecto interesante; pudo existir la opción de llevar el mineral a la estación ferroviaria de un pueblecito llamado Acatlán, previas modificaciones de las pequeñas instalaciones existentes y moverlo desde ahí, por tren, hasta Manzanillo. Por alguna razón la empresa prefirió aventurarse con las "brechas y minibrechas", primero, y después con la carretera que tratar con *Ferrocarriles Nacionales* en esta experiencia. La Cámara Minera reportó que en 1959 *Ferrocarriles Nacionales* aumentó sin más un 33% el costo de sus fletes.<sup>490</sup> *Compañía Minera Aatlán* ni intentó esta opción y prefirió buscar su propia "marcha al mar". Y no parece

---

<sup>489</sup> EMB-Entrevista 14/XII/95.

<sup>490</sup> Esto se citará completo en el siguiente inciso, sobre la negociación de la ley minera en que el gremio minero denunció un sobre costo de 100 millones de pesos en 1959 debido a este aumento, y las pérdidas por retrasos, resultado de los movimientos sindicales y la huelga de más de un año que dirigió el combativo líder Demetrio Vallejo. De esto dio cuenta el mismo José Campillo, presidente de la Cámara Minera en un informe especial a propósito de la situación fiscal que se comenta en este capítulo, en ese mismo apartado de la negociación de la ley minera. Cfr. CAMPILLO, Informe rendido, pp. 1-2. Demetrio Vallejo (1910-1985) inició su actividad de lucha en 1934, como secretario general de los trabajadores petroleros desde la expropiación. Pero sin Lázaro Cárdenas en el gobierno se fue separando de las centrales obreras del PRI y radicalizando. Tenía una genuina preocupación por los trabajadores, que lo hacía muy combativo. La huelga ferrocarrilera (1958-1959) y los insultos al presidente de la república lo llevaron 11 años a la cárcel, y dañaron el servicio ferroviario, un servicio en el que de suyo casi no se invertía. Salió para militar junto al ingeniero Heberto Castillo en los partidos perseguidos de la izquierda, hasta que fue diputado por el desaparecido PSUM (Partido Socialista Unido Mexicano), en 1985.

haber sido un reto menor: las afirmaciones sobre las "brechas" y "minibrechas" en que se atascan los camiones se antojan ciertas, porque no existía otro tipo de camino de Autlán hacia la costa. Si se mira el mapa 3 y se le compara con el 2, puede observarse que el camino entre Guadalajara y Autlán fue mejorado, pero que el nuevo camino entre Autlán y Manzanillo tuvo mejor ingeniería que el tramo precedente en la carretera al mar. Ese sería el camino que comunicaría el comercio y el turismo tapatío con Manzanillo durante décadas. Después, durante el gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado se construiría una autopista para unir a Guadalajara con Colima y de ahí bajar a Manzanillo; el presidente De la Madrid nació en Colima y una vez en el poder metió dentro de su estado natal el flujo de personas y mercancías que iban y venían entre Guadalajara y Manzanillo, utilizando el trazo y mejorando la geometría y especificaciones de la antigua y menos usada ruta carretera Guadalajara-Zapotlán-Colima-Manzanillo; fue la primera autopista concesionada del país y el concesionario fue *BANOBRAS (Banco Nacional de Obras Públicas)*, que consiguió un camino más cómodo, de paga. Pero los casi treinta años anteriores se utilizó preferentemente la carretera promovida por la empresa, una vía más innovadora en su tiempo.

El esfuerzo de la empresa por resolver sus necesidades atendiendo las de otros la situó muy bien en algunos círculos gubernamentales. Destaca especialmente la amistad entre Madero Bracho y el gobernador Gil Preciado, que rebasó los ámbitos oficiales y oficiosos. De hecho solían jugar golf juntos en el Country Club de Guadalajara y en el Club Campestre (Churubusco) de la ciudad de México. Cuando las necesidades de expansión de *Minera Autlán* lo requirieron, Juan Gil Preciado le abrió "todas las puertas del gobierno federal para el proyecto de Molango".<sup>491</sup> En efecto, con base en las realizaciones de *Minera Autlán* en Jalisco, Gil Preciado introdujo a Madero Bracho con el general Alfonso Corona del Rosal, presidente del PRI y gobernador constitucional con licencia del Estado de Hidalgo. Juan Gil Preciado solía decir: "ojalá hubiera en todo Jalisco más empresarios como el ingeniero Madero en Autlán".<sup>492</sup>

Parece ser que fue el gobernador Gil Preciado quién le enseñó a Madero Bracho, un empresario no partidista -al menos del PRI- los resortes de la política mexicana de las décadas de los 1950's y 60's. Esta experiencia le haría comentar al ingeniero Enrique algunos detalles: "No se podía pen-

---

<sup>491</sup> EMB 25/VIII/95.

<sup>492</sup> EMB 25/VIII/95.

sar en el desarrollo de un proyecto sin el apoyo del gobernador... tiene uno que protegerse mucho de no andar apareciendo públicamente como partidario de la oposición porque las consecuencias podían ser muy graves".<sup>493</sup>

Se retoma ahora el aprendizaje que, en relaciones políticas, este empresario realizó con el gobernador Juan Gil Preciado. Una de las lecciones más interesantes es la que hace entrar al empresario en el lo que aquí se llamará "discurso ideológico oficial". El período de aprendizaje de Madero Bracho se realiza en tiempo de los éxitos de los gobiernos post-revolucionarios. Y aunque los presidentes como Ruiz Cortines no actuaron como opositores de la iniciativa privada, el partido del gobierno, el PRI, aglutinaba dentro de sí a organizaciones cuyo simpatía ideológica estaba con la ilicitud marxista de la propiedad de los bienes de producción. La CTM, por ejemplo, tenía como refrán publicitario el de "siempre en lucha". Cualquier gobernador de las décadas 1950's o 1960's en México, si no era un opositor de la propiedad privada de los medios de producción, desempeñaba sus funciones políticas en esta suerte de esquizofrenia ideológica. Caminar a un tiempo en dos sendas que conducen a destinos opuestos tenía su ciencia, como se lo mostró Gil Preciado a Madero Bracho.

Me parece interesante cerrar este apartado con un ejemplo de éste tipo de malabarismos políticos; la siguiente es una lección aprendida por Madero Bracho de Juan Gil Preciado: "Cuando metimos los caminos en Jalisco, Gil Preciado me dijo "críeme la presión del sindicato de mineros, para que yo tenga pretexto ante la CTM de decir que no aguanto la presión de los mineros... apóyese en el sindicato minero, no quiera apoyarse en mí, ¡écheme al sindicato minero encima! yo entraré como árbitro".<sup>494</sup> Parece ser que así se hizo y se tuvo la carretera. Ofrezco un posible recorrido de este mecanismo de triangulación: primero, los obreros de la empresa eran enterados de la necesidad de la carretera y de las ventajas que ésta traería para todos: desplazamientos en menos tiempos, más tiempo para estar con la familia, facilidad para salir a otros pueblos, repartos de utilidades más generosos debido al ahorro en el costo de ventas, etc. Todo eso vendría con la carretera, pero el gobierno *no deseaba cooperar*. Entonces, el líder en la empresa del sindicato, acudía al líder de la sección y según fuera el caso, al líder mismo del Sindicato Minero. Éstos se presenta-

---

<sup>493</sup> EMB 11/XI/95.

<sup>494</sup> EMB 14/XII/95.

ban al gobernador en actitud amenazante de llevar a la empresa a la huelga o cosas semejantes si no les daban la carretera, porque ya estaban hartos de malos caminos. Todo esto con la retórica apropiada de la explotación del trabajador que estaba encerrado en una mina incomunicada, etc. Entonces el gobernador pedía auxilio al secretario de la Central Obrera para que calmara los ánimos y presionara por una solución verdadera para los obreros de su estado –no decía, naturalmente, que fue su idea que los obreros hiciesen reclamos-; ambos se reunían con el presidente de la República y su Secretario de Obras Públicas y exponían cuán necesario era hacer la carretera porque existía una amenaza de huelga con las consiguientes pérdidas de fuentes de trabajo y de ingresos económicos para la región, además de la inestabilidad local que surgiría y que ahuyentaría la inversión extranjera que ya estaba segura. Aquí entraba el buen oficio del gobernador, que sabría imprimirle una visión ventajosa al proyecto: la petición era razonable, el sindicato tendría una conquista, la entidad se beneficiaría, la recaudación fiscal continuaría y el presidente habría desarrollado una obra duradera y útil que inaugurar. Y todos tan contentos. Detalles más o menos, así se lograba apresurar al sistema cuando se necesitaba una obra de infraestructura. Me parece que este es un estilo que muestra signos de pervivencia en el tiempo.

-Algo más que el "quinto real": la mexicanización de *Compañía Minera Autlán*.

Después del período presidencial del general Lázaro Cárdenas, la empresa en México tuvo que establecer tratos con un gobierno que distaba de ser una instancia monolítica. El gobierno y su partido se multiplicaba en diferentes ramas legales, fiscales o de poder público que no era raro entraran en contradicción. Ahora se explorarán instancias empresariales referentes al corpus legislativo. El año de 1959 es muy rico en negociaciones políticas por parte de *Autlán* en todos los niveles del poder público. Al tiempo que la empresa se beneficiaba de los ahorros que nuevos tramos carreteros le brindaban y que el servicio de energía eléctrica visitaba por primera vez la zona, *Minera Autlán* delineaba la estructura de servicios que brindaría a sus trabajadores, que se exploraron en este capítulo cuarto.<sup>495</sup> Se habían hecho gestiones a nivel municipal, estatal y sindical, todas ellas con éxito. Si bien todo había aparecido como una unión de fuerzas armoniosa y

---

<sup>495</sup> Cfr. Capítulo IV, La empresa y la región, I), 2.

de resultados eficientes, la voz discordante al proyecto empresarial hizo su aparición en ese mismo año de 1959: se trataba de una política de mayor intervención por parte del Estado en el sector minero y Autlán buscaría participar activamente en las discusiones al respecto.

*Compañía Minera Autlán*, a través de la Cámara Minera de México, había negociado su propia situación fiscal. Antes de la fundación de esta empresa, el manganeso era casi inexistente en la documentación de la Cámara; sin embargo, es a partir de 1954 que hace presencia –recuérdese que *Compañía Minera Autlán* se fundó en noviembre de 1953- en las negociaciones del gremio con el fisco. Vale la pena transcribir qué fue lo que pidió la Cámara Minera de México, entre otras cosas, porque abunda en los productos que la mina producía y cuyo proceso de extracción se explicó en el capítulo III de este trabajo. “En el último Informe dimos a conocer a ustedes las gestiones que inició la Cámara para obtener que los precios oficiales del manganeso se ajustaran a los precios reales de este mineral; que se aplicara una cuota única, tanto a los minerales naturales como a los concentrados de manganeso, cualquiera que sea su contenido metálico; que se redujeran los impuestos de exportación y que las tasas para los concentrados de manganeso fueran menores que las establecidas para los minerales naturales, con objeto de estimular la producción de concentrados; y, por último, que el precio oficial fuera el mismo para minerales naturales que para concentrados de manganeso, ya que únicamente se atiende al contenido metálico para determinar el precio en ambos casos”.<sup>496</sup> En efecto, el manganeso de alta ley se mezclaba con el de menor ley y se obtenía un concentrado promedio; no parecía justo para la empresa pagar el impuesto que correspondería a los minerales naturales. Pero adecuado o no, *Minera Autlán* realizó el cabildeo correspondiente, a través de la Cámara Minera. Tuvieron éxito.

“A partir del mes de marzo de 1955, los valores oficiales para el cobro del impuesto de exportación del manganeso fueron ajustados a fin de aproximarlos a los precios que realmente corresponden a los minerales de manganeso en el mercado, quedando así resuelto favorablemente este primer punto de nuestra petición [...] Después de reiteradas gestiones, obtuvimos que en el Diario Oficial del día 2 de febrero de 1956 se publicara un decreto mediante el cual fueron derogadas las fracciones 31-40, 31-41, 32-40 y 32-41 de la Tarifa del Impuesto de la Exportación y que se crearan, en substitución de éstas, las fracciones 31-42 y 32-42”.

---

<sup>496</sup> Cámara Minera de México, Asamblea General, 1956, p.31

“En la fracción 31-42 se estableció un impuesto de 25% ad-valórem para minerales naturales que contuvieran menos de 45% de manganeso y 30% ad-valórem para los minerales naturales que contuvieran más del 45% de manganeso. En la nueva fracción 32-42, se fijó un impuesto de 20% ad-valórem para los concentrados triturados que contuvieran hasta el 50% de manganeso para los concentrados triturados a menos de 2 cm, con cualquier contenido de manganeso. Antes de esta modificación, el impuesto era de 25% ad-valorem para los concentrados que contuvieran hasta el 50% de manganeso y 30% ad-valorem para los concentrados que contuvieran más del 50% de manganeso”.

“Con la fijación de una cuota única, tanto a los minerales naturales como a los concentrados de manganeso, independientemente de su contenido metálico y con la reducción de los impuestos de exportación aplicables al manganeso, quedaron resueltos otros dos puntos de nuestra solicitud”.<sup>497</sup> De esta manera, se consiguió una reforma a la ley impositiva, más que un acuerdo o convenio privado. Aún, sentían que faltaba más:

“Sin embargo, como de acuerdo con el texto de la fracción 32-42, para que los concentrados de manganeso puedan exportarse como tales es preciso que se encuentren triturados a menos de 2 cm, una de las empresas asociadas a esta Cámara nos comunicó que las características del mineral de manganeso que explota permite obtener su separación satisfactoria sin necesidad de moler tan fino como sucede en otros casos, pero que no por ello los productos obtenían en su planta dejaban de ser concentrados de manganeso”.

“En esa virtud, en el mes de febrero próximo pasado, solicitamos que los minerales de manganeso exportados por la mencionada empresa fueran clasificados bajo la fracción arancelaria 32-42, aun cuando dichos concentrados se encuentren triturados a más de 2 cm. [...] Hasta el momento de elaborar este informe, no hemos recibido contestación a la solicitud antes mencionada; aún cuando tenemos esperanza de que sea acordada favorablemente”.<sup>498</sup> Todo esto sí que es un convenio particular, aunque con respaldo en la ley que permitía acomodarse a la realidad productiva

---

<sup>497</sup> Cámara Minera de México, Asamblea General, 1956, p.32.

<sup>498</sup> Cámara Minera de México, Asamblea General, 1956, p.33.

de la propia empresa. Continúa el informe: “El último punto de nuestra petición, consistente en que el precio oficial que se fije a los minerales naturales sea el mismo que para los concentrados, quedó resuelto favorablemente al publicarse la lista de precios oficiales para el cobro de los impuestos de exportación correspondientes al presente mes de marzo, habiéndose fijado la cantidad de \$0.6274 para ambas formas de presentación de los minerales de manganeso, en la inteligencia de que dicho valor corresponde a un producto con ley base de 45% de manganeso y aumentará o disminuirá, según que la ley sea mayor o menor que la base. El monto del aumento o de la disminución se calcula multiplicando la diferencia entre esas leyes por el factor 0.0250”.<sup>499</sup> Es decir, la Cámara Minera de México consiguió una ley a la medida de los yacimientos de *Minera Autlán* en Jalisco, concentrados con una ley básica del 45% de manganeso y se estaban revisando las condiciones de exportación.

¿Quién estuvo en estas negociaciones de 1954 y 1955? El presidente de la Cámara Minera de México, Gustavo P. Serrano, era suegro del ingeniero José Zozaya, superintendente de la mina de San Francisco, en Autlán. Como ya se ha dicho, por desgracia no se ha conseguido cómo dar con mayores fuentes de este personaje, recordado como un excelente ingeniero y un ejecutivo de visión empresarial amplia. A esta conveniente relación personal de intermediación, se añade sin duda el ingeniero Enrique Madero Olivares, padre de Enrique Madero Bracho y también consejero de varias mineras mexicanas, como *Peñoles*. A mi entender, el manganeso había entrado ya a esos niveles que buscaban superar los convenios privados de cada minera, fuente ocasional de corrupción y extorsión en la que el minero estaba en una posición débil para negociar con el gobierno y conseguir un nuevo pacto fiscal, ventajoso para la empresa y aprobado legalmente. Se trató de superar la etapa de los convenios en lo oscurito y cambiar la ley, haciendo públicos, permanentes y de aplicación universal para quién explotase manganeso los acuerdos que antes se obtenían de manera particular y que había que negociar cada ejercicio fiscal. Todo este discurso de la corrupción sólo hace sentido si se utilizó como retórica para hacer de la costumbre una ley. Finalmente, la costumbre es una de las fuentes del derecho y aquí la costumbre permeó para producir una ley a la medida. Me resulta asombroso que se haya logrado tasar por igual los concentrados que el mineral en bruto. Así las cosas y visto este antecedente, se dará una mirada a la negociación de 1959.

---

<sup>499</sup> Cámara Minera de México, Asamblea General, 1956, p.34.

La actividad del sector minero, en 1959, no representaba más del 2.3% del Producto Interno Bruto.<sup>500</sup> La situación de un ramo que había tenido tanto peso antes de la Revolución, despertó la atención de los sectores gubernamentales. Un año más tarde, José Campillo, presidente de la Cámara Minera, hizo una evaluación pública del estado del ramo minero: "la situación de nuestra minería durante el año de 1959 fue sumamente difícil (...) la industria minera continúa enfrentándose a restricciones y dificultades para la colocación de algunos de sus más importantes productos en los mercados mundiales (...) los costos de la minería se vieron aumentados por el alza de los fletes ferrocarrileros que en conjunto elevaron en (Mex)\$100,000,000.- el costo del transporte de los productos minero-metalúrgicos, sin contar sus repercusiones sobre el transporte de las mercancías que la minería consume y que, a su vez, ascienden a un 33% más (...) los gastos hechos en las obras de exploración y desarrollo indispensables para el mantenimiento de los centros de trabajo, excedieron, en conjunto, a la utilidad obtenida y condujeron a una reducción de las utilidades de las empresas".<sup>501</sup>

En 1959 se promovió en las esferas gubernamentales la revisión de la ley minera vigente, a instancias de "un importante número de profesionistas distinguidos, dedicados a la actividad minera. En su mayoría estaban agrupados en la Asociación de Ingenieros de Minas, Metalurgistas y Geólogos de México; a este grupo se unió otro de empresarios mineros mexicanos, agrupados tanto en la Cámara Minera como en la Federación de Mineros en Pequeño. Ellos procuraron la revisión de la ley durante la campaña presidencial de López Mateos."<sup>502</sup> Existía un anteproyecto de ley que pretendía incorporar "una serie de medidas claramente estatistas disfrazadas por la motivación original de establecer el marco para la mexicanización de la minería."<sup>503</sup> De acuerdo con Madero Bracho, en el grupo de profesionistas que procuró la revisión de la ley -temerosa del anteproyecto- se encontraban Manuel Franco López<sup>504</sup> -que tiempo después sería secretario de Pa-

---

<sup>500</sup> MEYER, "El primer tramo del camino", p.1289.

<sup>501</sup> CAMPILLO, *Informe rendido*, pp. 1-2.

<sup>502</sup> EMB 8/VI/96.

<sup>503</sup> EMB 8/VI/96.

<sup>504</sup> Manuel Franco López, nacido el 10 de abril de 1921. Murió el 30 de abril de 1986. Ingeniero de minas y metalurgia por la UNAM (1943), fue profesor universitario, geólogo y funcionario de mineras públicas y privadas. Fue fundador y presidente del Colegio de Ingenieros de Minas, Metalurgistas y Geólogos de México, subsecretario de Recursos Naturales No Renovables (1964-1966) y secretario del Patrimonio Nacional (1966-1970) Presidió los Consejos de varias mineras, entre las que estuvo *Compañía Minera*

rimonio-, Guillermo P. Soler (ex-director del Consejo Nacional de Recursos no renovables), Salvador Treviño (de quien ya se ha hablado en otras páginas y que era ex-director del mismo Consejo, de la Comisión de Fomento Minero y director de la *Compañía Minera Santa Rosalía*) y Jorge Leipen Garay<sup>505</sup> (director de *SIDERMEX*).

Al parecer este tipo de revisión preocupó al sector minero privado completo. El secretario de la Cámara Minera de México, don José Campillo lideró las negociaciones con las instancias gubernamentales. En el reporte de mayo de 1959, Madero Bracho informa a sus socios que su padre, Enrique Madero Olivares y él mismo fueron nombrados miembros de la comisión que discutiría con el secretario del Patrimonio Nacional la nueva política minera que el gobierno "quiere establecer". En ese mismo reporte hace saber a los socios que la postura de la Industria Minera en la mesa de discusiones sería la siguiente:

- a) rechazar cualquier tipo de intervención gubernamental en las direcciones gerencial y técnica de las compañías y de las minas mismas.
- b) rechazar cualquier participación gubernamental en el capital de las compañías privadas.
- c) aceptar un aumento en los impuestos sobre la renta o en los de otro tipo, para dar al gobierno participación en las utilidades, siempre y cuando el gobierno elimine los impuestos a la producción y a la exportación. Además, los empresarios mineros pondrían como condición que aceptarían dicho aumento en el impuesto sobre la renta si éste no superaba, en moneda mexicana, las reducciones que se consiguieran en los impuestos a la producción y a la exportación.<sup>506</sup> En el mismo informe Madero Bracho agradece las sugerencias que Mr. Van Nuys, de *Bethlehem Steel* les hizo llegar y que serían utilizadas en la negociación con el gobierno. No se especifica de qué

---

*Autlán* en su etapa de paraestatal. Regresó a la docencia hasta su muerte. Amaba la minería y deseaba incentivar la inversión en este sector. Su hija Teresa fue directora del Instituto Nacional de Bellas Artes.

<sup>505</sup> Jorge Leipen Garay, nacido en Valencia, España en 1937 y emigrado al terminar la Guerra Civil con los exiliados, aunque su padre era alemán. Economista por la UNAM con maestría en negocios por la Universidad de Columbia, fue profesor de la Universidad Nacional y del Instituto Politécnico Nacional. Fue burócrata de alto nivel y director de empresas mineras y metalúrgicas en el sector público (e.g. *Altos Hornos de México, S.A.* y *SICARTASA*, 1978-1982) aunque se formó en la iniciativa privada. Fue subsecretario de Recursos no Renovables de la Secretaría del Patrimonio Nacional (1973-1976 & 1976-1979), bajo Javier Alejo, con cuyas políticas económicas no coincidía. Diez años más joven que Madero Bracho, tuvo mucho trato profesional con él durante ambas experiencias de *Minera Autlán*. Deseaba incentivar la inversión minera.

<sup>506</sup> Fondo EMB-Autlán. Monthly Report covering operations up to May 25, 1959... firmado por Enrique Madero Bracho, el 2 de junio de 1959, pp.12 & 13.

sugerencias se trata; sólo menciona que están basadas en las experiencias que esa empresa ha tenido en otros países y que se refieren a los derechos de los descubrimientos, exploración y explotación de las denuncias o reclamos mineros.

El mes siguiente, junio de 1959, Enrique Madero Bracho volvió a informar a los socios sobre las negociaciones con el secretario del Patrimonio Nacional, Eduardo Bustamante<sup>507</sup>. En ella especifica que Minera Autlán fue representada por su padre, Enrique Madero Olivares y que la discusión "sólo giró en torno a generalidades". El documento señala que durante la primera reunión el grupo de empresarios mineros -the Industry- adoptó una posición que sostuvo que los únicos problemas que el sector afrontaba eran una pesada carga fiscal y precios internos muy bajos. Los empresarios dijeron que si los impuestos disminuían el ramo estaría en mejor forma para encarar los problemas de mercado. Añadieron que no veían necesidad alguna de modificar la ley minera<sup>508</sup>.

Vale la pena revisar un poco de qué se trataba el asunto de los impuestos. Para ello, se tomará una explicación de José Campillo: "La Cámara Minera de México ha venido señalando reiteradamente los problemas e inconvenientes que derivan del sistema fiscal a que la industria minera se encuentra sujeta y ha continuado insistiendo sobre la severidad y efectos antieconómicos de los impuestos absolutos -producción y exportación- que recaen sobre el producto bruto independientemente de las utilidades obtenidas; forman parte de los factores de costo y desalientan o impiden la realización de nuevas inversiones o la explotación de minerales de baja ley así como de aquéllos que, por diversas causas, originan altos costos de operación".<sup>509</sup> Pero unidos a los impuestos a la producción y a la exportación, existía un sistema de convenios fiscales en el que la autoridad hacendaria llegaba a acuerdos con cada empresario; si el empresario estaba bien relacionado, los acuerdos eran más fáciles. Esto lo explicaría, con vigorosa fuerza, el mismo Campillo: "Los inconvenientes de que el sistema de convenios adolece ya los hemos señalado en numerosas ocasiones. Brevemente, consisten en la discrecionalidad que impera para su celebración y

---

<sup>507</sup> Eduardo Bustamante (1904-1975), político de la generación de Miguel Alemán, fue Secretario de Hacienda (1946-1949) y era Secretario del Patrimonio Nacional (1958-1964) cuando estas negociaciones se efectuaban.

<sup>508</sup> Fondo EMB-Autlán. Monthly Report covering operations up to June 25, 1959... firmado por Enrique Madero Bracho, el 6 de julio de 1959.

<sup>509</sup> CAMPILLO, *Informe rendido...* p.3.

la determinación del monto de la ayuda y términos del convenio; la falta de recursos legales en caso de desacuerdo; la fijación de un plazo limitado para su vigencia lo que suscita en el inversionista la incertidumbre sobre la situación a que se encontrará sujeto cuando termine dicho plazo; la larga y complicada tramitación a que deben someterse y que no son aptos para ofrecer estímulos suficientes a los inversionistas, ya que normalmente se concretan a reponer pérdidas o a permitir una muy pequeña utilidad que no guarda proporción con la que podría obtenerse en otras actividades mucho menos riesgosas y más lucrativas."<sup>510</sup>

En el informe a los accionistas de Autlán de junio de 1959 se resume la segunda entrevista del sector con el secretario. La reunión se condujo en la misma línea y Madero Bracho agrega que cree que el Gobierno está muy lejos de alcanzar alguna decisión que concierna a las modificaciones propuestas a la ley existente, y que, sin embargo, estaba considerando seriamente realizar una reducción general al impuesto de exportación.

Las discusiones continuaron el siguiente mes, julio de 1959. La comisión por parte del sector empresarial minero se integró por José Campillo, presidente de la Cámara Minera, Enrique Madero Olivares (*Minera Autlán*), José A. García (*Mina Victoria Eugenia*), Eduardo Prieto López (*Minera Cananea*), los norteamericanos Mr. Sandford (*ASARCO-México*), Mr. Ross (*Fresnillo*) y Mr. Hugh Roth (*American Metals*). No deja de llamar la atención que el 50% de los comisionados del ramo fuesen estadounidenses, y es que *Asarco, Peñoles, Frisco, Cananea, Fresnillo y Las Cuevas* tenían propiedad 100% extranjera. A esto hay que añadir que el capital de *Minera Autlán* contaba con una participación importante de una empresa estadounidense de grandes dimensiones, *Bethlehem Steel*; en todo caso, el control de la empresa estaba en manos de los dos Enriques y el mayor actuaba como empresario mexicano en el comité.

El comité continuó realizando las gestiones políticas que convenían a los intereses de sus firmas. En primer lugar, se tuvo una tercera reunión con el secretario de Patrimonio el día 6 de julio. Pero parece que esto no fue suficiente para que el ramo tuviera una mayor certeza de sus necesidades legales. De acuerdo con el reporte, el 10 de julio de 1959, los comisionados de la industria minera se reunieron en una comida con el secretario del Hacienda, Antonio Ortiz Mena. Madero

---

<sup>510</sup> CAMPILLO, *Informe rendido...* p. 5

Bracho escribe en el informe que Ortiz Mena ofreció una reducción sustancial de los impuestos mineros y que solicitó a la Cámara Minera que se le hicieran llegar propuestas prácticas al respecto. El Comité continuó sus gestiones con el Estado y sumó a la lista de políticos al secretario de Industria y Comercio, Raúl Salinas Lozano.<sup>511</sup> Con él se reunieron en una comida, según informó Madero Bracho a los socios de Minera Autlán, "with the purpose of gaining his support with the President" en las mismas discusiones que se sostuvieron con el secretario de Patrimonio Nacional y el de Hacienda.<sup>512</sup> El 20 de julio los comisionados José Campillo, Enrique Madero Olivares, José A. García y Eduardo Prieto López fueron recibidos por el presidente Adolfo López Mateos. En esta ocasión no hubo empresarios norteamericanos y la reunión se prolongó por más de hora y media<sup>513</sup>, "discussing all the problems which gravitate over the mining industry".

De acuerdo con el mismo reporte de julio de 1959, existía "consenso" en torno a los siguientes resultados de las reuniones con políticos. En primer lugar, el gobierno no garantizaría ninguna reducción en los impuestos a la exportación. Cabe señalar que esto habría sido sorprendente, pues el estado mexicano post-revolucionario se ha distinguido por su fiscalización expansiva, aunque selectiva y en muchos casos inequitativa. Sin embargo, el gobierno ofrecería algunos incentivos: algunos minerales serían privilegiados con cierta relajación fiscal. Estos serían el plomo, el zinc y el cobre. Las nuevas minas recibirían un tratamiento fiscal preferente, por un período de cinco años. En tales años las minas nuevas no serían gravadas con impuestos a la producción ni a la exportación y sólo se les cobraría el 50% del impuesto sobre la renta. Madero Bracho señala, sin embargo, que existía una gran confusión en el ramo y que no se sabía en qué pararía todo aquello.

La Cámara Minera hizo llegar en agosto un escrito al secretario de hacienda Ortiz Mena, según su propia petición a los empresarios. En resumen, el texto proponía lo siguiente:

---

<sup>511</sup> Más de dos décadas después, Madero Bracho volvería a tener discusiones con Raúl Salinas Lozano, padre del que fue presidente de la república Carlos Salinas de Gortari, por la oposición de este político a la apertura comercial. Por parte del Congreso de la Unión, Salinas Lozano se oponía al GATT y por el sector privado participó muy activamente Enrique Madero Bracho.

<sup>512</sup> Fondo EMB-Autlán. Monthly Report covering operations up to July 25, 1959... firmado por Enrique Madero Bracho, el 2 de agosto de 1959. pp. 11 & 12.

<sup>513</sup> Fondo EMB-Autlán. Monthly Report covering operations up to July 25, 1959... firmado por Enrique Madero Bracho, el 2 de agosto de 1959. p. 12.

- a) supresión del impuesto a la exportación, pues las ventajas de la utilidad cambiaria habían desaparecido. Recuérdese que en 1954 el peso se devaluó frente al dólar y por un tiempo la exportación fue muy rentable; el gobierno enseguida fiscalizó esa utilidad.
- b) conservación del impuesto a la producción de acuerdo a la vigente Ley de Impuestos y Fomento a la Minería.
- c) ofrecían la aceptación de una cédula especial para tasar el ISR del 39% hasta el 45%, si la utilidad gravable anual es superior a los Mex\$2,000,000. Proponían que quedaran exentos de la cédula los que no exportan. Propusieron también que queden exentos los mineros con utilidades gravables menores de Mex\$100,000.-/año.
- d) Las empresas con más de Mex\$2,000,000.-/año de utilidades netas (después del ISR), dedicarían el 20% de éstas a exploración, desarrollo e industrialización de minerales y metales.<sup>514</sup>

En el resumen de Madero Bracho en torno al informe presidencial del 1º de septiembre de 1959 - el primero del presidente López Mateos- señala que el mandatario dio instrucciones al secretario del Patrimonio Nacional de atender con especial cuidado todos los recursos minerales, vigilando la exploración y explotación de las minas en sus aspectos financieros y procurando la "mejora" de la legislación.<sup>515</sup> Pero en la "mejora" de la legislación no estaba la eliminación del sistema de convenios; el mismo Campillo lo lamentaría cuando 5 meses después recibió una respuesta tibia a su propuesta fiscal: en diciembre de 1959, Ortiz Mena contestó que "por diversas circunstancias no había sido posible entrar al examen de nuestra proposición ni a la revisión general de la tributación minera; pero que, con el propósito de auxiliar a la minería, el Ejecutivo (el presidente López Mateos) había propuesto que la Ley de ingresos de la Federación para 1960 se adicionara con dos nuevas disposiciones contenidas en las fracciones IV y V del artículo 19 que permitirían que las reducciones de impuestos que se otorgaran a través del sistema de convenios excedieran del límite del 75% (...) Ortiz Mena nos reiteró que estas medidas se aplicarían con carácter experimental y que, durante el año en curso, se observaría su funcionamiento con la mira de proceder a efectuar, a fines de 1960, una revisión general del régimen fiscal minero".<sup>516</sup> Pero al gobierno no le interesaba remover el sistema de convenios fiscales caso por caso. Esto, a pesar de que no sólo

---

<sup>514</sup> CAMPILLO, *Informe rendido...* pp.6&7.

<sup>515</sup> Fondo EMB-Autlán. Monthly Report covering operations up to August 25, 1959... firmado por Enrique Madero Bracho, el 6 de septiembre de 1959. p. 12.

<sup>516</sup> CAMPILLO, *Informe rendido...* pp.8&9.

le parecía absurdo a los mineros, sino que otros industriales compartían ese punto de vista: "hasta ahora, el ya viejo procedimiento de subsidios a la pequeña y mediana minería que ha venido implantando en el gobierno federal, así como la celebración de los convenios fiscales para las restantes o grandes empresas explotadoras del subsuelo, no han podido demostrar su bondad ni han resuelto los bien conocidos problemas mineros, que en los últimos años se han traducido en un incesante y gradual cierre de los fondos mineros, con los consiguientes perjuicios para la colectividad, por el descenso inevitable de la producción y la desaparición de centros de trabajo".<sup>517</sup>

La ausencia de una ley general y la práctica de arreglos fiscales individuales con los mineros se antoja como una fuente muy redituable para los burócratas y altos funcionarios del gobierno. José Campillo, sin aludir directamente a la corrupción, explicó por qué ésta era susceptible de generarse en el sistema de convenios: "parece inherente al sistema de convenios que los funcionarios encargados de su estudio y celebración, no se sientan inclinados a permitir que se obtengan ganancias proporcionadas al riesgo de la operación de que se trata y suficientes para compensar las pérdidas que se hubieran sufrido en obras de exploración y otras obras que no llegaron a culminar en el descubrimiento de depósitos costeables (...) en estas condiciones, si la operación minera sólo conducirá a que no se sufran pérdidas o, en el mejor de los casos, a obtener una pequeña utilidad, inferior a la que podría obtenerse en otras actividades, es lógico que el inversionista no se sienta alentado para invertir sus capitales en esta industria y encauzar hacia ella su esfuerzo y trabajo".<sup>518</sup>

"El sistema de convenios era muy desmotivante... *Compañía Minera Aulán* pudo haber sido aún mayor, pudo haber diversificado su inversión en la explotación de otros minerales, o en la producción de otros productos, pero la dejamos así; ni mi padre, ni *Bethlehem*, ni yo la dejamos crecer más, porque habría sido trabajar para el gobierno..." explicaría Madero Bracho años después. De acuerdo con su propia experiencia, miraría hacia atrás para poder comentar su punto de vista: "cuando arrancamos y desarrollamos la empresa, el artículo 27 constitucional tenía como tendencia la socialización de la economía. La gran decisión histórica de la expropiación petrolera en 1938 y el éxito que el gobierno tuvo con ella lo animó a proponer que también las minas podí-

---

<sup>517</sup> Licio Lagos, vicepresidente de la Confederación de Cámaras Industriales, responde a José Campillo, en CAMPILLO, *Informe rendido...* p.41.

<sup>518</sup> CAMPILLO, *Informe rendido...* p. 5

an ser del estado. Si había sido posible hacerlo con el petróleo, por qué no con las minas. Pero como no podía seguirse la misma ruta, porque había muchas compañías, no se atrevieron a expropiar la minería pequeña y decidieron que la mejor manera de hacerlo era acoger a la gran minería para que debidamente controlada en sus utilidades entregase sus frutos al Estado; sin embargo el Gobierno también reconoció que no podía dejar sin oxígeno a las compañías y decidió devolver a las mineras el dinero necesario para la reinversión, vía "convenios fiscales". El 25% del valor bruto de los productos eran gravados por el impuesto a la exportación, además del impuesto a la producción que en algunos casos era nefasto... este impuesto tenía su justificación histórica desde tiempo atrás, desde la colonia y el famoso quinto al rey. En algunos casos no lo manejaban como parte de la utilidad, sino como parte del precio de venta, que era el 5%. [Los empresarios mineros] teníamos que hacer un vía crucis muy grande para lograr prebendas, prebendas que era que le regresaran a uno lo que era de uno".<sup>519</sup> Ya en 1953, año de la fundación de *Minera Autlán*, la Cámara Minera de México exponía al gobierno mismo el asunto de los convenios fiscales: "Hasta ahora, ante lo elevado de estos impuestos, el sistema que se ha seguido es el de conceder subsidios especiales en aquellos casos en que los particulares justifican ante la Secretaría de Hacienda la necesidad de su otorgamiento. Los mineros reconocen la honorabilidad y competencia de los funcionarios encargados de manejar estos subsidios y reconocen también que dichos subsidios han sido útiles en algunos casos particulares o en situaciones extremas; pero consideran que el sistema en sí mismo adolece de los inconvenientes propios de todo régimen discrecional e impide que puedan planearse sobre bases firmes operaciones futuras, por lo que estiman que este tipo de subsidios debe quedar sólo como paliativo aplicable en casos excepcionales, pero no como el medio adecuado para lograr la recuperación y el sano desenvolvimiento de la industria. Creemos que tal desenvolvimiento sólo podrá lograrse mediante una reforma de nuestro sistema impositivo que suprima o disminuya radicalmente los impuestos absolutos que pesan sobre la industria minera".<sup>520</sup>

El sistema de convenios permaneció vigente hasta 1976, año en que el propio Enrique Madero Bracho, entonces presidente de la Cámara Minera de México, llevó a cabo una negociación con el

---

<sup>519</sup> EMB 27/II/1997

<sup>520</sup> Cámara Minera de México, Asamblea General 1954-1955, p.7. El presidente de la Cámara era Gustavo P. Serrano (1887-1979), abogado y diplomático sonorenses, que fue Secretario de Industria y Comercio entre 1944 y 1946. Además, era suegro del ingeniero José Zozaya, superintendente de Compañía Minera Autlán.

presidente Luís Echeverría y su gabinete. "Siempre me opuse y finalmente logramos que la Cámara Minera eliminara esa fuente de corrupción e injusticia que era el sistema de convenios. Era un sistema en el que sólo las relaciones políticas -y muy buenas, por cierto- lograban remover los muchos escalones burocráticos que el sistema poseía... era un sistema de gran inequidad, que a nosotros, como empresa, nos privó de algunas oportunidades de inversión en otras minas".<sup>521</sup> Esto corresponde a las relaciones con el gobierno en la experiencia de Hidalgo y ahí se podrá estudiar, en este trabajo.

Si bien los empresarios de minas no consiguieron las ventajas fiscales que propusieron al gobierno, se antoja pensar que su gestión fue parcialmente exitosa para ellos, pues detuvieron un mayor intervencionismo del Estado en el sector y la mexicanización de la industria minera permitió a los mineros mexicanos el control de las empresas, aunque no fueran propietarios mayoritarios. Cómo se recompuso el capital en *Compañía Minera Autlán* se verá a continuación.

Desde su fundación en 1953, *Compañía Minera Autlán* no había realizado ninguna modificación en su acta constitutiva. Como se dijo en su oportunidad, ésta se había protocolizado ante el notario Javier Correa Field en la ciudad de México, el 5 de octubre de 1953. En la Asamblea extraordinaria general del 28 de junio de 1962, se reorganizó a *Compañía Minera Autlán*, en los términos de la Nueva Ley de Regulación de Explotación y Uso de Recursos Minerales del 5 de febrero de 1961. Las minutas de esta asamblea se protocolizaron ante el mismo notario número 95 de la Ciudad de México, Javier Correa Field y quedó escrito en el instrumento público 9888. En primer lugar, se aumentó el capital social de la empresa a 15,000,000 de pesos, repartidos en 600,000 acciones, con valor de 25 pesos cada una. Estas acciones se dividieron en 2 series: la A, que sólo podía ser poseída por personas físicas o morales mexicanas y que eran 306,000 acciones y la B, de 294,000 acciones, que podía ser poseída por mexicanos, extranjeros o ambos. La serie A fue suscrita a una nueva firma mexicana llamada *Compañía de Explotaciones Mineras S.A.* o *CEIMSA*, con capital social de 7,560,000 pesos, cuyas 306,000 acciones de *Compañía Minera Autlán* serie A se repartieron a su vez de la siguiente manera: 156,060 acciones de la serie A, en manos de mexicanos y 149,940 acciones de la serie B en manos de mexicanos, de extranjeros o de ambos. La serie A de *CEIMSA* quedó en manos de Enrique Madero Olivares y de Enrique

---

<sup>521</sup> EMB-Entrevista 8/VI/1996.

Madero Bracho en partes iguales. Hasta esta época, Madero Bracho sólo había sido propietario del 8% de Minera Autlán, de modo que con este arreglo pasó a poseer el 12.5%. La serie B de *CEIMSA* quedó en manos de *Bethlehem Steel Company*, con 220,499 acciones, *Bethlehem Steel International Company*, con 73,499 acciones y 1 acción para B.D. Broeker y otra para Francis Van Nuys, ambos consejeros de *Bethlehem*. La serie A de acciones de *Compañía Minera Autlán* quedó así en manos de *CEIMSA*, 51% para los dos miembros de la familia Madero y 49% para *Bethlehem*, de modo que el control quedaba en manos de mexicanos, como la ley preveía. La serie B de acciones de *Compañía Minera Autlán* se repartió de la siguiente manera: 220,499 acciones para *Bethlehem Steel Company*, 73,499 acciones para *Bethlehem Steel International*, 1 acción para B.D. Broeker y otra acción para Francis Van Nuys. Así, aunque el grupo *Bethlehem* era propietario del 75% de la empresa, desde el punto de vista jurídico el control y la toma de decisiones quedaba en Enrique Madero Bracho y su padre, poseedores del 25% de la empresa.

Cabe comentar que, en la práctica, las cosas ya operaban de esta manera en *Compañía Minera Autlán*. Con la mexicanización de la minería se hizo "derecho" lo que se vivía "de hecho". En el capítulo III se ha comentado cómo fue que *Bethlehem*, accionista mayoritario, pidió a *Compañía Minera Autlán*, que el contador fuese norteamericano y puesto por ellos, en el entendido que la dirección de la empresa estuvo en manos de Enrique Madero Bracho desde que nació en 1953.

## 2) La experiencia de Hidalgo: la ruta corta a Tampico.

*Compañía Minera Autlán* había obtenido la concesión de explotación del yacimiento de manganeso más grande de América, 17,402.135 Ha de fundos mineros<sup>522</sup>, pero éste se encontraba en un sitio remoto, de difícil acceso, en el extremo noreste del Estado de Hidalgo, aproximadamente a 260 Km. al noreste de la Ciudad de México. El área, un polígono de 50 Km. de longitud en su eje norte-sur y 15 en su eje poniente-orientado, caía en la sierra misma. Desde 1964, la empresa tuvo ciencia cierta de que se trataba de uno de los yacimientos manganesíferos mayores de América. De nuevo tocaría a Enrique Madero Bracho abrir la puerta para operar con el gobierno la construcción de las carreteras necesarias, en un esquema de mutua cooperación semejante al de Jalisco. Se trataba de sacar el mineral hacia el Golfo de México y el sitio más conveniente era el puerto de Tampico. No había camino desde el yacimiento a la carretera existente, que a su vez no tenía las condiciones adecuadas y que literalmente requería hacerse o rehacerse, según el tramo en cuestión. Enrique Madero Bracho vendió al Gobierno federal y a los estatales de Hidalgo y Veracruz la idea de sacar adelante un proyecto que diversos gobiernos habían pensado, pero no ejecutado: la vía corta entre la Ciudad de México y el puerto de Tampico. Naturalmente, esta vía pasaría a la puerta del distrito minero de Molango, atravesando la Sierra Madre Oriental. Se trataba de un proyecto de aproximadamente 606 Km. que enlazaría a la ciudad de México con Tampico, por Pachuca-Zacualtipán-Tlanchinol-Huejutla-Tempoal-Pánuco; antes de ese proyecto la vía utilizada para enlazar estos dos puntos era México-Pachuca-Tamazunchale-Ciudad Valles-Tampico, una vía de unos 614 Km. de caminos no pavimentados en su mayoría que hacían del viaje una verdadera aventura, con tramos muy complicados como el último, entre Ciudad Valles y Tampico. La red ferroviaria ofrecía una ruta más larga a la carretera: México-Tula-San Juan del Río-San Luís de la Paz-San Luís Potosí-Ciudad Valles (aunque dando un rodeo para subir a la zona minera de Guadalcázar)- Tampico. Otra ruta carretera utilizada era México-Veracruz-Poza Rica-Tuxpan-Tampico, de unos 1085 kms, también complicada, costeadando por el Golfo de Méxi-

---

<sup>522</sup> Coordenadas del distrito minero de Molango: W98°45', N20°55', que cubre los municipios de Lolotla, Molango, Tepehuacán, Tlanchinol y Xochicoatlán. Para los fundos, cfr. SRE, 152950, J-10, 23 de junio de 1968. Ya han sido citados en el capítulo III, Naturaleza y Tecnología del Proyecto, La experiencia de Hidalgo.

co y con zonas de caminos inexistentes. México-Veracruz podía también hacerse por ferrocarril en dos opciones: por Córdoba o por Jalapa, pero una vez llegados al puerto, no había enlace ferroviario entre Veracruz y Tampico, lo que hace dudar que fuese conveniente descargar las mercancías en un puerto para moverlas por un muy mal camino a otro, 620 kms. al norte.

Naturalmente, ninguna de las rutas utilizadas por pasajeros y carga, bien a Veracruz, bien a Tampico, pasaba por la sierra de Hidalgo, y menos aún por el yacimiento. Al estado de Hidalgo la red ferroviaria lo penetraba con algunos ramales, por ejemplo Pachuca y Tulancingo de las rutas a Veracruz, que hacía un recorrido desde la ciudad de México a Pachuca-Apan-Apizaco-Jalapa-Veracruz. Todas estas opciones están descritas en el mapa número 4. En este mapa se muestra la situación de las comunicaciones para la experiencia de Hidalgo. El yacimiento estaba situado en cerros de la Sierra Madre Oriental que alcanzaban los 3500m sobre el nivel del mar. Desde el punto de vista de la empresa convenía bajar el mineral hacia el mar y esta opción de la vía rápida a Tampico por Hidalgo y Veracruz era más que adecuada.

En las opciones existentes, se vio que no convendría irse en sentido contrario hacia la ciudad de México: subir unos 320 Km. por malos caminos, que se inundaban con frecuencia, el mineral hasta Pachuca para de ahí moverlo en ferrocarril a Veracruz unos 470 Km. adicionales. Es verdad que una vez cargadas las rocas en el tren, los kilómetros ya no eran tan significativos, pero aquí se observan claramente dos intereses particulares de *Compañía Minera Autlán*: el primero, no utilizar los ferrocarriles si posible. En la experiencia de Oaxaca los ferrocarriles fueron indispensables, pues por ese medio llegaba el antimonio a Texas. En la experiencia de Jalisco se les evitó, presumiblemente por el costo de los fletes, retrasos y la huelga liderada por Demetrio Vallejo. Diez años después, para la experiencia de Hidalgo el servicio no parecía haber mejorado. Pero el segundo interés nada tuvo que ver con las vías y los furgones. Como se ha visto en el capítulo III, en la naturaleza y tecnología del proyecto para la experiencia de Hidalgo, se terminaron concibiendo tres productos de venta: los nódulos de manganeso y el manganeso grado batería, ambos en el distrito minero de Molango y, las ferroaleaciones, que terminarían produciéndose en Tamós, pueblo veracruzano limítrofe con Tampico. La empresa prefirió Tampico como puerto de embarque y ahí levantaría la planta de ferroaleaciones. Había que llevar con seguridad los

nódulos de manganeso a este punto, y hacer pasar la vía corta México-Tampico a la puerta de la mina se volvió una prioridad para Madero Bracho.

A la empresa le interesaba, sin duda, ligar su proyecto de mercado a las carreteras, tener su ruta. Era una ruta que no existía y habría que hacerla y se acercaron al gobierno. La llave que abrió la puerta fue Juan Gil Preciado. "La sorpresa que causó [la construcción carretera en Jalisco y la electrificación en municipios] en funcionarios del gobierno me ayudó mucho. Cuando tomamos la decisión de desarrollar Molango, le enseñé al gobernador de Jalisco, que era Juan Gil Preciado, todo lo que habíamos descubierto en Hidalgo. Él me dijo que me llevaría con el general Alfonso Corona del Rosal<sup>523</sup>, que fue gobernador de Hidalgo y presidente del PRI."<sup>524</sup>

Cuando ocurrió la entrevista, Madero Bracho vendió la idea de la siguiente manera: "Le dije a Corona del Rosal que la ejecución del proyecto haría que se desarrollara la sierra de Hidalgo: "esto va a justificar la construcción de la vía corta México-Tampico; esto va a acabar con el caciquismo del estado" me respondió. Él mismo era cacique porque no tenía más remedio, era la única manera de gobernar aquel estado, pero su visión política le hizo decirme: "ingeniero, desde este momento considéreme su representante ante el gabinete presidencial. Le voy a abrir todas las puertas y primero que nada lo voy a llevar con el señor presidente". Yo ya conocía al licenciado López Mateos, porque me había inaugurado la carretera, la colonia obrera (en Jalisco)... pero en estas cosas tiene que llegar uno apadrinado. Ambos, Juan Gil Preciado y el general Corona me ayudaron a presentarle el proyecto. Al licenciado López Mateos le fascinó y le dijo al general Corona: "hizo usted muy bien en decirle al ingeniero Madero que usted es su abogado ante el gabinete presidencial, ya tiene mi bendición" y volteó y me dijo: "y lo que se le ofrezca, si no le hace caso el general Corona viene conmigo". Así. Se me abrieron las puertas de *PEMEX*, de la Secretaría de Marina, de la Secretaría de Obras Públicas, de la Secretaría de Hacienda, de la

---

<sup>523</sup> Alfonso Corona del Rosal, nacido en 1908, abogado destacado, biólogo por la Escuela Militar, profesor universitario y castrense, llegó a ser general de División de las Fuerzas Armadas de México. Político activísimo desde su juventud, ocupó diversos cargos de elección popular en su natal estado de Hidalgo, del que fue gobernador por un año, en 1957-1958. Este tiempo le bastó para ser un auténtico poder en el estado. También fue regente de la Ciudad de México, entre 1966 y 1970, muy preocupado por la ciudad, su desagüe, y la construcción del metro, del que fue impulsor. Entre otras cosas, fue presidente del PRI entre 1958 y 1964. En esta época fue que Enrique Madero Bracho se acercó a él.

<sup>524</sup> EMB 30/V/1994

de Industria y Comercio, de todo...”.<sup>525</sup> En efecto, las gestiones dieron resultados positivos en la década de los 1960’s, como recordó Lizardo Galván: “El ingeniero Madero Bracho era bueno para las gestiones; él sólo se abría las puertas... a causa del proyecto de Molango me tocó acompañarlo a muchísimas citas y aprendí con él a manejarme en ese difícil mundo”.<sup>526</sup> Entre otras cosas, se consiguió el gaseoducto de *PEMEX* que pagó la empresa, pero que era impensable que aún costeándolo se le proporcionara.

Todo indica que las contrapartes en el gobierno federal y en los de los estados se convencieron sinceramente de la bondad de la carretera y así la apoyaron: “En toda la promoción en Jalisco, en Hidalgo y en Veracruz nunca di ni me pidió nadie ni un centavo por la mitad, nada. Mi experiencia con Agustín Yáñez, Juan Gil Preciado y Pancho Medina Asencio<sup>527</sup> en Jalisco, con Corona del Rosal, Carlos Ramírez Guerrero<sup>528</sup>, Manuel Sánchez Vite<sup>529</sup> en Hidalgo y con Acosta Lagunes<sup>530</sup> y Rafael Hernández Ochoa<sup>531</sup> en Veracruz, fue muy positiva. Para mí fueron gente íntegra, un enorme apoyo. Fueron promotores de sus estados, del bien de la gente; me acompañaban, por ejemplo los gobernadores de Hidalgo, a ver lo que se estaba haciendo y con su presencia estimulaban a la gente. Lo mismo hizo Hernández Ochoa en Veracruz. Ni por asomo a ninguno se le

---

<sup>525</sup> EMB 30/V/1994

<sup>526</sup> Entrevista al ingeniero Lizardo Galván, 2/VIII/1999.

<sup>527</sup> Francisco Medina Asencio, nacido en 1910, abogado jalisciense, profesor universitario y juez, que desempeñó puestos burocráticos y de elección popular. Gobernó el estado de Jalisco entre 1965 y 1970, período en que se dió el final de la experiencia de Jalisco de *Compañía Minera Autlán* y el ingenio Casimiro Castillo compró las viviendas de los mineros para sus trabajadores. Antes de ser gobernador, Medina Asencio había sido tesorero del estado de Jalisco, bajo el gobierno de Agustín Yáñez.

<sup>528</sup> Carlos Ramírez Guerrero, nacido en 1909, abogado y profesor, ocupó cargos de elección popular por su estado natal, Hidalgo, del que fue gobernador entre 1963 y 1969, etapa en que inició la experiencia de Hidalgo para *Compañía Minera Autlán*.

<sup>529</sup> Manuel Sánchez Vite, nacido en 1915, precisamente en Molango, Hidalgo. Antes de ser abogado había sido maestro rural en su estado. Ocupó cargos de elección popular hasta llegar a ser gobernador de Hidalgo entre 1969 y 1970. Cercano siempre a sindicatos magisteriales, del que había sido secretario general entre 1952 y 1955. También fue presidente del PRI, 1970-1972. De origen campesino, de acuerdo con el testimonio de Madero Bracho, estuvo siempre interesado en que su región natal se desarrollase, razón por la que apoyó el proyecto carretero que tanto interesaba a la minera.

<sup>530</sup> Agustín Acosta Lagunes, nacido en 1929, economista veracruzano con estudios de posgrado en el extranjero, gobernó Veracruz entre 1980 y 1986 sin cargos de elección popular previos. Director y/o funcionario de alto nivel de paraestatales o secretarías, como la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, S.A. Le tocó a Madero Bracho tratar con él asuntos diversos relacionados con la planta de ferroaleaciones de Veracruz, en la etapa final de éste último en la empresa.

<sup>531</sup> Rafael Hernández Ochoa, (1915-1990), abogado, diputado y gobernador de Veracruz entre 1974 y 1980, período de arranque de la planta de Ferroaleaciones de Tamós. Antes ocupó varios cargos de función pública, como el de Secretario del Trabajo (1970-1972). Se dice que era muy popular entre los priístas de Veracruz.

ocurrió proponerme nada deshonesto. Ellos se convencieron de que el proyecto era para bien de su estado y para bien de México”.<sup>532</sup>

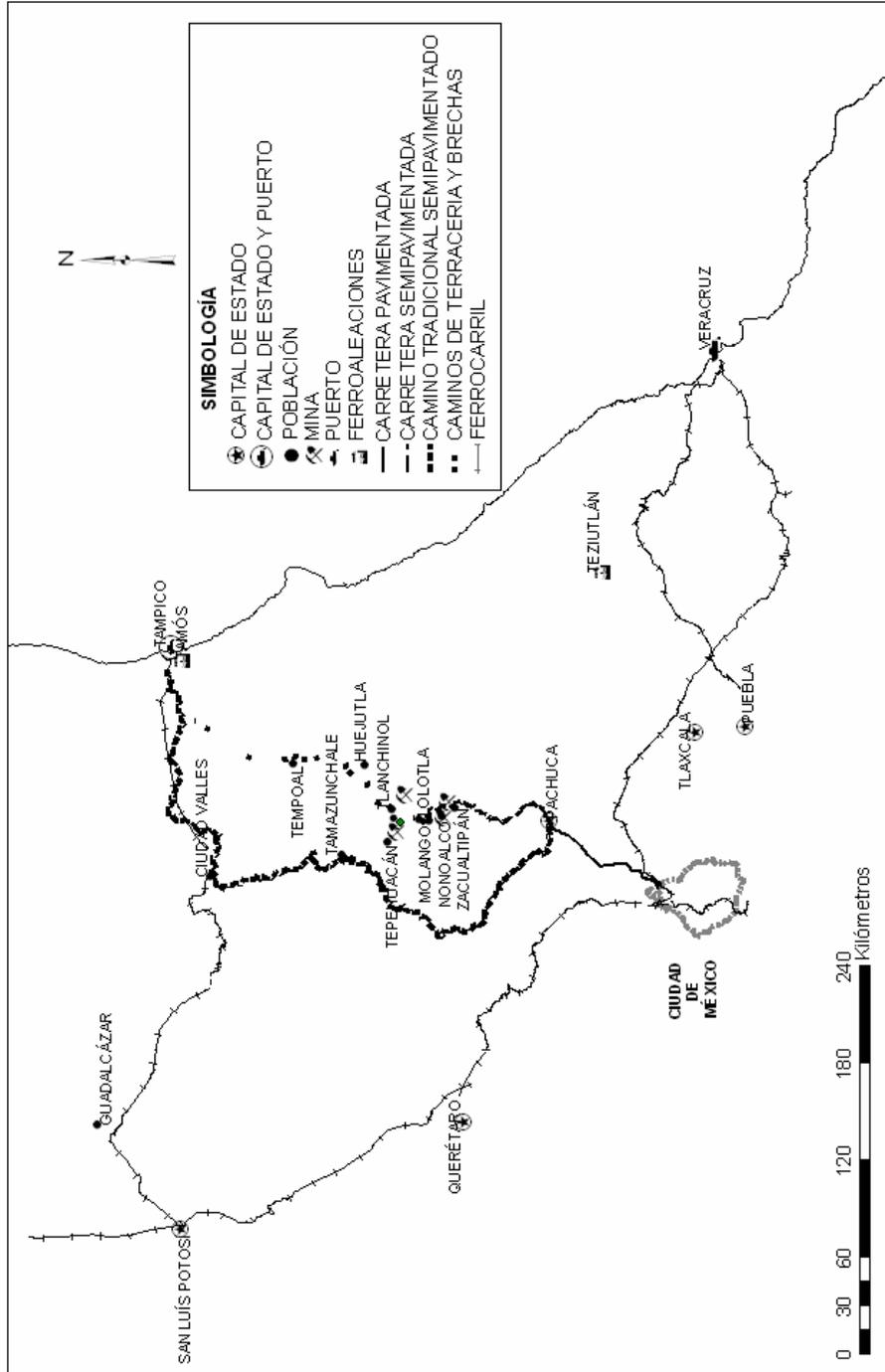
Además, el ingeniero Madero Bracho puso su parte, una parte que a la larga fue excesiva, pues *Compañía Minera Autlán* gastó su liquidez y se endeudó adicionalmente, para pavimentar la carretera habilitada por el gobierno entre Molango, en la Sierra Madre de Hidalgo, hasta Tempoal, tierra baja del estado de Veracruz, unos 140 Km., más unos 40 Km. de vialidades entre municipios del distrito minero que comunicaban las minas, el horno de nodulización y la colonia Guadalupe Otongo, construidas y pavimentadas por la empresa. El mapa 5 muestra un acercamiento a este sistema vial logrado por *Minera Autlán* en el estado de Hidalgo. El mapa 6 señala como quedó la vía corta México-Tampico, con los tramos que pavimentó la empresa.

---

<sup>532</sup> EMB 30/V/1994.

Mapa 4: oferta carretera al iniciarse la experiencia de Hidalgo (1965).

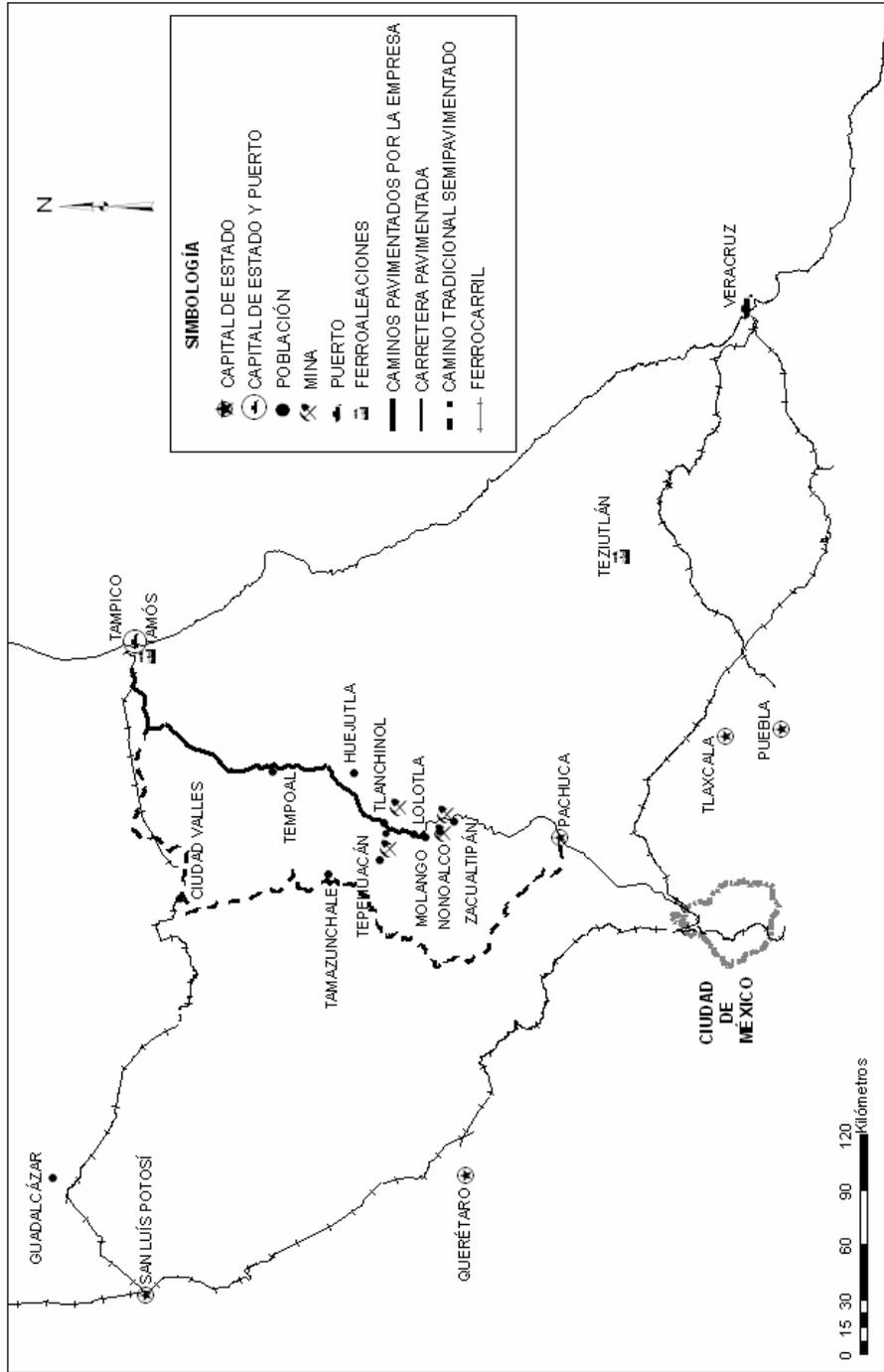
Mapa 4  
Vías de comunicación disponibles para el transporte de mineral en la experiencia de Hidalgo, 1965



Fuente: Elaborado en el Departamento de Información Geográfica de El Colegio de México a partir de la interpretación de la autora.

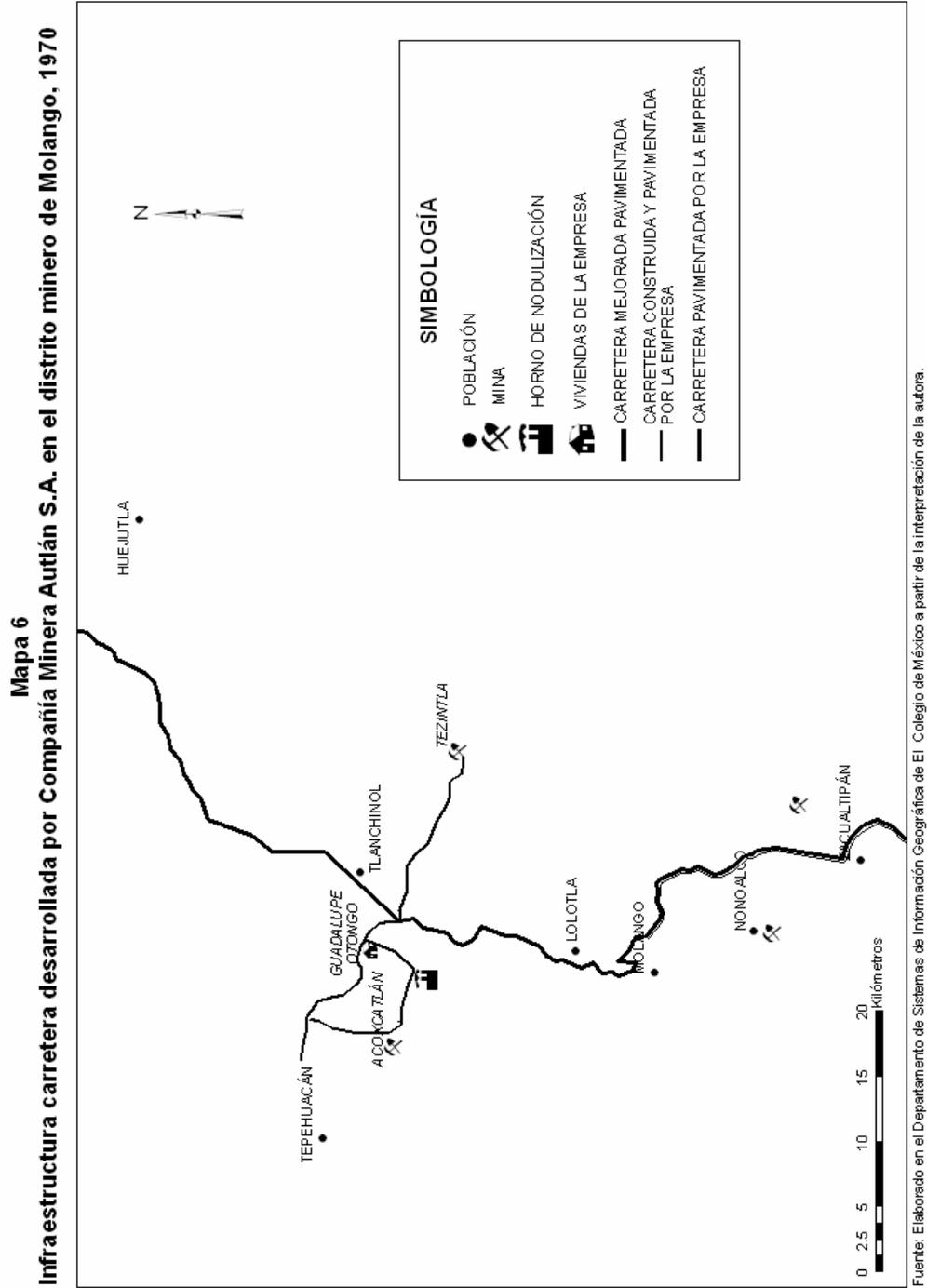
Mapa 5: La ruta corta México-Tampico promovida en la experiencia de Hidalgo.

Mapa 5  
Vías de comunicación en la experiencia de Hidalgo, tramos de la vía rápida México-Tampico promovidos por Compañía Minera Autlán, S.A., 1970



Fuente: Elaborado en el Departamento de Sistemas de Información Geográfica de El Colegio de México a partir de la interpretación de la autora.

**Mapa 6: Desarrollo carretero en el distrito minero de Molango.**



Enrique Madero Bracho consiguió, al igual que en la experiencia de Jalisco, que se hiciera la nueva carretera hacia el mar y que ésta pasase a la puerta de la mina. Estas negociaciones y los gastos en inversión de infraestructura esperaban contar con la solución tecnológica de la nodulización, de modo que al abatir costos de transporte y haber integrado la empresa como una de tipo minero metalúrgico se podría empezar a recuperar la inversión. Sólo que ocurrió un cambio de socios y un cambio de mercados. Si bien la experiencia de Hidalgo terminó con la salida de Madero Bracho de *Compañía Minera Autlán*, la retirada de *Bethlehem Steel* en 1972 fue un auténtico punto de inflexión para dicha experiencia de Hidalgo y para la historia completa de la empresa. Al modo de la experiencia de Jalisco, Madero Bracho se había abierto las puertas con los mandos político para conseguir la vía corta México-Tampico. Pero sin *Bethlehem Steel* como socio y más importante aún, como cliente, *Minera Autlán* dependió del mercado nacional al que vendía los nódulos y las ferroaleaciones. La plaza mexicana de las ferroaleaciones estaba en manos del estado y eso cambiaría las cosas. *Bethlehem* demostró con creces que no deseaba tener pérdidas ni en México, ni en los Estados Unidos, ni en lugar alguno del mundo. En cambio el nuevo socio –el gobierno mexicano– organizaba sus pérdidas con otro sentido de la responsabilidad y de la eficiencia, de modo que casi no mostró interés en que *Minera Autlán* volviese a ser rentable algún día. Los precios estaban controlados por la Secretaría de Comercio y aquí comenzó un calvario económico que se hizo político. Los frutos de los éxitos con el sector oficial del pasado no llegarían a brotar del mismo modo en la experiencia de Hidalgo: no pudo repetirse el resultado de Jalisco, en el que los ahorros que generó la nueva carretera pagaron el crédito, primero y generaron ganancias adicionales, después. He reservado para la conclusión de este trabajo el resto de las actividades políticas de Enrique Madero Bracho, cercanas y menos cercanas a *Minera Autlán*. Baste ahora decir que, en lo que se refiere a la infraestructura tecnológica y de capacitación que la empresa requirió en la experiencia de Hidalgo, Madero Bracho volvió a lograr una vía de comunicación excelente para el nuevo proyecto de la empresa, energía eléctrica, permisos y concesiones que le permitieron invertir en un verdadero enclave en la sierra de Hidalgo e incursionar en la alta tecnología de las ferroaleaciones.

## Conclusión.

De ninguna manera la actividad de Enrique Madero Bracho mermó después de haber conseguido la ruta corta a Tampico; sin embargo las finanzas no respondieron y después de años de batallar con éstas Madero Bracho fue forzado por el gobierno del presidente Carlos Salinas de Gortari a dejar su participación en la empresa. Ya que ese presidente realizó la venta de los abultados activos del estado mexicano –bancos, acereras, la telefónica nacional-, llama la atención que en este caso determinase que la empresa pasara a ser propiedad del gobierno. Es decir, este actuar contradice las políticas y el obrar del presidente neoliberal: se antoja como una decisión de excepción. El gobierno daba pasos para capitalizarse, contar con una moneda fuerte y renegociar con éxito la deuda externa se... ¿por qué no ayudar más a este empresario? Aunque en este escrito se han expuesto ejemplos de buenas relaciones con los políticos, cabe pensar que Madero Bracho también se hizo de enemigos a lo largo del tiempo, funcionarios públicos que quizá no simpatizaron con los cambios que la empresa trajo en sus experiencias mineras o que simplemente no fueron tomados en cuenta. Todo esto ya no es historia de la empresa, es historia política que incidió en la empresa: he preferido exponer la información de que dispuse con algunas preguntas que dejo como invitación para futuros temas de estudio, para enseguida cerrar este trabajo.

### La nueva ley minera.

En 1975, Enrique Madero Bracho tomó posesión como presidente de la Cámara Minera de México. Sucedió al amigo y consejero de *Compañía Minera Autlán*, Salvador Treviño. La empresa estaba muy endeudada, pues las cosas no habían salido como se previeron. Se habían hecho inversiones por más de 25 millones de dólares, los intereses corrían, la operación era costosa y el precio de venta se comportaba de manera absolutamente errática. Como se vio en el capítulo III, hablar de precios promedio puede no reflejar la realidad. En 1974 el precio internacional del mineral con alta ley (47.5% promedio de Mn) internacional arrancó el año entre 1.00 y cerró en 1.45 dólares por unidad de manganeso (1Kg. aprox.) con saltos mensuales que no permitían elaborar presupuestos semestrales fiables. 1975 el precio por TM de mineral con una ley cercana al

47% oscilaba entre los 1.38 y los 1.45 dólares por unidad de manganeso. A esto habría que añadir que el distrito minero de Molango vendía nódulos de manganeso, con leyes que oscilaban entre el 35 y el 37% de Mn, menos competitivo que los minerales de alta ley en bruto y con un costo agregado de producción superior a cuestras. Con el mercado de las ferroaleaciones, en el que se pretendía entrar, se presentaban volatilidades aún mayores: en 1974 se tuvo un valor mínimo en el precio de venta de 197 USD/TM y un máximo de 460 USD/TM. Cuando *Minera Autlán* exportó a los Estados Unidos las primeras 44 TM en 1976, los precios oscilaron entre 345 USD/TM y 425 USD/TM, una pesadilla para cualquier departamento de presupuestos y finanzas. Pero aún con todo, es muy probable que *Minera Autlán* habría preferido lidiar con las fluctuaciones reales del mercado internacional que con un escenario de precios controlados en México que respondía a presiones políticas. La política cambiaria y las políticas de exportación perjudicaban a la empresa. Esto superaba las gestiones para obras de infraestructura, pues los ahorros generados por la nueva vía corta carretera a Tampico no fueron suficientes para salir de la situación: había que hacer otra clase de política, más pública. Para eso estaba la Cámara Minera.

No sería un ingreso sin las dosis de retos que parecían perseguir a Madero Bracho, como él mismo recordaría: “Como presidente de la Cámara Minera mis relaciones con el presidente Echeverría fueron extraordinarias. En aquel entonces ser presidente de alguna Cámara era un puesto muy tranquilo, muy honorario... y sucedió que a 6 meses de haber tomado la presidencia de la Cámara me llamó don Carlos Prieto, presidente de *Fundidora Monterrey*, y me dijo " oye Enrique, ¿ya te diste cuenta de la terrible nueva ley minera que nos quieren meter? haz el favor de moverte porque el asunto está gravísimo".<sup>533</sup> El proyecto populista de Luís Echeverría y su equipo estaba alcanzando a la minería. La política de sustitución de importaciones no sólo no se modificó, sino que se expandió con decidida participación del Estado sin atender a lo que estaba ocurriendo en el mundo. Un ejemplo de ello fue la incursión del estado mexicano en procesos que le eran desconocidos y en los que probó ser altamente ineficiente, como el de la producción del acero. Muy fácil pareció al presidente y a su equipo invertir más en *SICARTSA* (Siderúrgica Lázaro Cárdenas), cuando las mismas acereras norteamericanas estaban en vías de quebrar frente al acero japonés. Fueron muchos los años en que *SICARTSA* resultó gravosa para los mexicanos. En su momento no existían muchas posibilidades de saber nada más allá de cuánto se invertía en

---

<sup>533</sup> EMB 21/XII/1994.

*SICARTSA*, pues no era fácil hacerse de estados financieros<sup>534</sup> de un complejo que comenzó a desarrollarse en la década de los 1940's y que fue hasta que Luís Echeverría se empeñó en ello y gracias a esa voluntad se consiguió que arrancara el horno de fundición; en realidad no le tocó a él verlo operar, sino a José López Portillo. Es pertinente resaltar que hasta el sexenio de Vicente Fox no existió la ley de transparencia y las cifras para valorar la eficiencia de las entidades públicas estaban reservadas a algunos funcionarios; en el caso de *SICARTSAI* se supo que ésta fue gravosa por dos razones: la oposición de la paraestatal *Altos Hornos de México*, que por años argumentó una y otra vez que no convenía desarrollar ese complejo porque entre *Fundidora* e *HYLSA* (acereras privadas), *TAMSA* y *AHMSA* (acereras del estado)<sup>535</sup> se daban abasto sobrado para la demanda nacional y porque habría que competir contra el acero de calidad internacional de los Estados Unidos y Japón; y la otra razón es que Carlos Salinas de Gortari, una vez en la presidencia, destapó lo que nadie se había atrevido a hacer durante años por temor a la opinión pública, a la oposición y a poderes post-revolucionarios como los de la familia de Lázaro Cárdenas: que las paraestatales eran deficitarias, insalvables en su conjunto y que el 70% del déficit público provenía de ellas, de modo que las acereras se pusieron en venta para aliviar la deuda pública. Pero nada de eso importaba al gobierno de Echeverría unos 15 años antes que, ávido de dinero, en lugar de no abultar la deuda puso sus ojos en la minería. A continuación se dará una mirada al proyecto de ley promovido por Javier Alejo, que era secretario de Patrimonio Nacional y cómo lo enfrentó la Cámara Minera de México.

Lo primero que hizo Madero Bracho fue averiguar de qué iba el asunto: “Le hablé a una persona que yo sabía que estaba políticamente en contra del secretario del Patrimonio, que era Javier Alejo.”<sup>536</sup> [Alejo] Era una persona de extrema izquierda que había participado en los tumultos del '68.

---

<sup>534</sup> Muy necesario resultaría a la historia económica de México la investigación en los archivos de *NAFINSA* para tener mejores posibilidades de evaluar a las paraestatales y descubrir qué tan políticas fueron asignaciones de recursos que pudieron regirse con criterios de eficiencia y resultados.

<sup>535</sup> Sobre la oposición de *AHMSA* pueden verse dos trabajos entusiastas de la Siderúrgica Lázaro Cárdenas o Las Truchas, ambos editados por El Colegio de México: Godau SCHUCKING & Rainer HORST, *Estado y acero : historia política de las Truchas*, 1982 y Nelson MINELLO, *Siderúrgica Lázaro Cárdenas-Las Truchas : historia de una empresa*, 1982. Ambos trabajos dan cuenta de inyecciones de recursos a través de *NAFINSA* de cientos de millones de pesos y de la oposición de Tomás Bay, director de *AHMSA*

<sup>536</sup> Francisco Javier Alejo, hijo de refugiados socialistas españoles, nació en Guanajuato en 1941. Economista con doctorado en Inglaterra, profesor universitario e investigador de El Colegio de México, incurrió en la política desde su adhesión al PRI en 1962. Burócrata de primer nivel, en el régimen de Luís

Después fue embajador en Japón...”. Este funcionario del gobierno federal me pidió que nos reuniéramos a comer y ya en la comida, me dijo: "te pedí que me invitaras a comer porque las paredes oyen y te quiero dar la copia de la ley" me entregó un tanto del proyecto de la ley. "Tú comprendes que para mí es muy difícil esta situación, porque hay muchísimas cosas de la ley con las que no estoy de acuerdo. Pero no he sido tomado en cuenta [...] Alejo y el Oficial Mayor (de Hacienda) se han dedicado a hacerla junto con el director jurídico de la secretaría (de Patrimonio), y ustedes se van a tener que mover como changos porque Javier Alejo ya tiene el beneplácito del presidente y la quieren mandar al Congreso después de las fiestas patrias". Nos reunimos un 4 de septiembre. Mi cabeza estaba en la construcción de la planta de Tamós y esto me vino como bomba, no sólo porque se afectaban los intereses de todos mis agremiados, sino porque me iba a quitar un tiempo precioso para la planta de Tamós. Se lo tuve que destinar a ese problema durante los 2 siguientes meses”.<sup>537</sup>

Vale la pena ir comentando la percepción del ingeniero Madero junto con sus negociaciones al respecto. El asunto de las concesiones le irritaba mucho y hasta trataba de explicarlo como un mal enraizado en nuestra cultura (minería, ejidos, etc.): “La minería desde la época de la colonia estaba reservada a la Corona española y antes a los emperadores mexicas, de tal forma que este tutelaje formaba una cultura enraizadísima y el soberano le entregaba a la persona que quería explotar un yacimiento minero una concesión a cambio de la quinta parte de los ingresos. Esto estableció el famoso impuesto a la producción que desde el México Independiente iba a dar a las arcas del Estado Mexicano”. En esta explicación el ingeniero Madero Bracho mostró no conocer mucho algunos puntos esenciales de la soberanía del mundo hispánico y menos del mexicana, en dónde se practicaba la minería en los lavaderos de oro, por no conocerse otra tecnología. Y aquí nadie le exigirá que sea un experto en ese asunto, aunque haya sido minero igual que su familia. Lo que importa de esta visión es que Madero Bracho era un liberal respecto a la noción de propiedad y todas las formas de concesión estatal le molestaban en extremo, no importaba el período. Para él la propiedad debía ser total, tierras y subsuelo y para evitar concentraciones excesivas

---

Echeverría fue subsecretario de ingresos (1974-1975), secretario del Patrimonio Nacional (1975-1976). En el régimen de José López Portillo fue director de dos enormes paraestatales, Complejo Ciudad Sahagún y Diesel Nacional, ambas deficitarias bajo su gestión; a la dirección de ésta última fue forzado a renunciar y enviado como embajador al Japón, pero a su regreso se colocó como secretario del Hacienda en el régimen de Miguel de la Madrid y como director de Aduanas en el de Carlos Salinas de Gortari. Nuevamente fue embajador.

<sup>537</sup> EMB- 21/XII/1994.

en pocas manos el Estado tendría que hacer su trabajo, regulando, limitando, incluso fiscalizando. Un “mal menor” era el esquema vigente, que permitió la generación de la riqueza minera de muchos empresarios con buenos hallazgos. La situación legal estaba inspirada más en la constitución de 1857 con la que la minería porfiriana se expansionó a base de concesiones *seguras* del subsuelo, cuya soberanía retornó a la nación, como quedó plasmado en el artículo 27 constitucional de 1917. Pero bajo este espíritu el minero tenía seguridad para invertir porque la concesión no resultaba tan desventajosa, aunque no fuese la situación ideal de la propiedad total que Madero y muchos más querían. Hecha esta precisión, habrá que ver cuál era el estado de la ley y qué era lo que Echeverría y Alejo querían.

Veamos el argumento de la Cámara Minera, en voz de Madero Bracho como su presidente: “La concesión la otorgaba el Estado a perpetuidad con la obligación del concesionario de presentar cada 2 años una comprobación de trabajos mineros en la inteligencia de que si no se presentaba dicha comprobación firmada por un perito minero el Estado tenía el derecho y lo ejercía de revocar la concesión.”<sup>538</sup> Las compañías, especialmente las extranjeras se habían hecho grandes a base de tener enormes cantidades de concesiones que en realidad no trabajaban, que las tenían para ver si algún día sus planes de exploración los llevaban allí, pues había indicios. Lo que hizo el gobierno de Echeverría fue incorporar enormes territorios a las reservas mineras nacionales, declarando que esas zonas incorporadas a las reservas sólo podían ser explotadas por el Estado. Todas esas áreas se sustraían de su posible exploración y eventual explotación por los particulares”. En esto del aumento de las reservas nacionales, también *Minera Autlán* fue señalada: “A nosotros nos incorporaron una enorme extensión de terreno a las reservas nacionales... nuestra concesión era enorme (50 Km. de sur a norte y 20km de oriente a poniente) ... Muchas de las zonas incorporadas a la llamada reserva federal ni siquiera estaban concesionadas, estaban solicitadas... pero las concesiones no podían ser tocadas. La [nueva] ley pretendía que las concesiones que estaban dadas a perpetuidad nada más tuvieran una duración de 10 años más, para que luego caducasen y pasaran a manos del Estado y entonces se dieran por el Estado permisos de explotación. Nuestra postura era de absoluta oposición porque ya las reservas no serían nuestras; aunque las reservas mineras pertenecen a la nación, si usted tiene su concesión, en la práctica le pertenecen a usted,

---

<sup>538</sup> Recuérdese, para el planteamiento del negocio en la experiencia de Jalisco, que Severiano Sánchez le ofreció la concesión a Madero Bracho, entre otras cosas, porque no tenía capacidad de cumplirle al gobierno de acuerdo con lo que aquí se explica.

porque nadie más que el concesionario puede explotarlas. No hay que olvidar que las inversiones se realizan en función de las reservas. Era un problema ideológico, de filosofía, en donde Javier Alejo establecía que los medios de producción básicos deberían de pertenecer al Estado, y ser explotados solamente por el Estado”.<sup>539</sup> Es cierto que con el presidente Luís Echeverría parecía que la hora de los marxistas había llegado para México, después de un período de 30 años de forzosa hibernación retirado Lázaro Cárdenas del poder. Además de que los hijos de algunos refugiados españoles de la Guerra Civil venían a hacer el refresco de sus padres en la estructura del gobierno y la vida académica, muchos de los exiliados chilenos allendistas estaban colocándose en la burocracia y en las estructuras educativas básicas. Había una confrontación ideológica indiscutible, pero a mí parecer creo que habría que hilar más fino con los planes de Javier Alejo. El paraíso de izquierda nacería quebrado, él lo sabía y seguir pidiendo créditos no auguraba un feliz desarrollo. La deuda externa se había triplicado de 8 mil millones de dólares a 26 mil millones de dólares. No había dinero propio para invertir en la explotación de las reservas nacionales mineras: ¿no sería un ahorro interesante para el gobierno que lo hicieran los particulares y después el estado utilizara la infraestructura que se les forzaría a abandonar con una confiscación? Porque la expropiación presupone una indemnización, pero la nueva ley ni siquiera la contemplaba. Las exploraciones mineras, estudios geológicos, barrenación de diamante, eran costosos y explotar las minas lo era aún más. Y qué decir de caminos mineros, ramales ferroviarios, viviendas para los trabajadores, etc. Una vez revocada la condición de perpetuidad prevista en la Constitución, artículo 27, el permiso sería más discrecional que de utilidad pública y podía no otorgarse. La ideología tenía motivaciones muy prácticas.

Leído el tanto de la ley, Enrique Madero Bracho consiguió una cita, después de insistir varios días, con Javier Alejo. El tiempo apremiaba para los mineros y al parecer Alejo lo sabía. Aquí se observa un cambio importante: si bien fue recibido, la idea era que fuese imposible atender a las demandas del empresario. Se transcriben fragmentos de la entrevista de acuerdo con la memoria de Madero Bracho: “Cuando Alejo me recibió me dijo “¿a qué debo el honor de su visita ingeniero?”, más o menos respondí: “mire, señor secretario, vengo a decirle que tenemos el anteproyecto de la ley y que estamos en absoluto desacuerdo con su contenido”. ¡Se puso hecho un veneno! y de plano estalló: “¡¡¡Quién le dio a usted el proyecto de la ley!!! ¡eso es algo inaudito!” , traté de

---

<sup>539</sup> EMB 21/XII/1994.

entrar en el tema: "no se preocupe, no importa quién me lo dio, bástele a usted saber que salió de (la residencia oficial de) los Pinos". Se puso peor -"¡Cómo puede ser!"-, agarró el teléfono y le llamó al presidente de la República -"Señor Presidente, aquí está frente a mí el presidente de la Cámara Minera con el proyecto de ley en su portafolio, diciéndome que están en absoluto des- acuerdo y yo no me explico cómo llegó a las manos de la Cámara Minera una cosa tan confiden- cial que me dice él que salió de los Pinos... se lo estoy notificando a usted para su información"-.

Por dentro me moría de la risa. Una vez que colgó, le dije "mire señor secretario, vamos a tran- quilizarnos y vamos a hacer que la plática sea realmente efectiva. Yo lo admiro a usted porque su proyecto me indica que ama profundamente a México y es muy respetable que se piense distinto. Yo también tengo como punto de total coincidencia [con usted] que amo profundamente a Méxi- co, tenemos un punto común, ambos queremos al mismo México, pero mi enfoque filosófico es distinto del de usted y en eso discrepamos y para que esa discrepancia pueda ser respetuosa te- nemos que manejar esto con mucha altura. Hasta ahora, ¿está usted de acuerdo?", respondió: "totalmente, me da mucho gusto que piense usted así".

Madero Bracho retomó la cuestión des- pués del preámbulo del amor a México, que parecía una suerte de retórica adecuada para prepa- rarse a lo siguiente: "vamos juntos a hacer una ley en la que estemos todos satisfechos. Y que el sector minero le pueda dar un apoyo completo al señor presidente, vamos a armar una ley, si es lo que él quiere, que satisfaga los intereses de todos y si al final del día hay aspectos que no se pue- den dirimir mediante el diálogo los llevamos a la consideración del señor presidente y en su caso al Congreso". Alejo respondió que le parecía bien la idea de Madero y le pidió que formara una comisión de tres personas, que éste presidiera, como la que el mismo Alejo ya había formado para redactar la ley. Era un 13 de septiembre. Añadió "le doy 48 hrs. de plazo para que nombre la comisión y nos vamos a trabajar el 15 y el 16, porque yo quiero mandar la ley el día 17 al Congreso". Eso no me pareció, pero no tuve más remedio que aceptar: "Señor secretario, eso es imposible... ¿cómo vamos a revisar una ley en 48 horas, en días de fiesta en que no están las personas en México...? en la Cámara Minera tenemos comisión institucionalmente establecida de asuntos legislativos compuesta por los directores generales y los directores jurídicos y todas las empresas miembros. Tengo que reunirlos a todos para que deleguen en una comisión de 3 la facultad de negociar y cada quién tiene una obligación fiduciaria con sus accionistas, con sus acreedores, con sus trabajadores... va a ser muy difícil que quieran delegar una responsabilidad de esta magnitud a terceros, pero déjeme ver qué puedo hacer". Las excusas estaban de más y añadí:

“Yo aquí estoy el día 15, a las 4 de la tarde como me está pidiendo, y estoy a sus órdenes el día 16 y todos los días que usted quiera.” Alejo cerró la entrevista así: “El señor presidente me pidió que me fuera a Europa para hacer promoción de la exploración minera y petrolera y me voy el primero de octubre; la ley tiene que estar aprobada antes de esa fecha”.<sup>540</sup>

De acuerdo con la percepción de la Cámara Minera y su presidente, el objetivo de ese viaje de exploración en materia minera de Javier Alejo era encontrarse con personajes que pensarán como él en Italia y Francia y obtener más ideas para este tipo de políticas económicas. Alejo visitaría empresas del estado en esos países y exhibiría los logros del gobierno de México en esta materia: una nueva ley. La fecha de la excursión minera de Javier Alejo fue para la Cámara un plazo de muerte: “Nos pusimos a trabajar un grupo pequeño de muy buenos abogados mineros de cada una de las compañías más grandes y del despacho de Miranda y de los despachos de Santamarina y del de Sánchez Mejorada”.<sup>541</sup>

Con unas cuantas cifras, ¿qué era lo que realmente estaba en juego, más allá del marxismo de Javier Alejo o de la fiscalización expansiva de Echeverría? Datos de la propia Cámara Minera de México revelan que en 1975 la minería empleaba 135,000 trabajadores de ocupación directa, más unos 280,000 en la industrialización de productos mineros. El valor de la producción minera era de 13,000 millones de pesos (en dólares anteriores a la devaluación de 1976, 1040 millones), y el de la exportación minerometalúrgica era de 6900 millones de pesos (552 millones de dólares). El país era el primer productor mundial de plata, de fluorita, grafito y celestita; el segundo de arsénico; el tercero de barita y antimonio; el cuarto en azufre, plomo y bismuto; y el quinto en zinc y mercurio.<sup>542</sup> Además, el plomo había alcanzado su cifra récord de producción nacional. ¿Qué se quería con esta ley? Parece que se trataba de rellenar las arcas nacionales como fuera, ya que los experimentos de paraestatales ineficaces e ineficientes, el cabildeo internacional del presidente Echeverría en su afán de ser Secretario General de la ONU y la corrupción del régimen dejaban sentir su peso en las finanzas del estado mexicano. Sucedería, al final, que nada detendría la devaluación de 1976 y que el país obtendría el dudoso honor de ser uno de los que tenían deudas más abultadas de América Latina.

---

<sup>540</sup> EMB 21/XII/1994.

<sup>541</sup> EMB 21/XII/1994.

<sup>542</sup> Caminex, revista de la Cámara Minera de México, Volúmen II, Número 9, Mayo-Junio 1976, p.5.

En aquellos momentos la comunidad empresarial se dividía entre los productores que deseaban el proteccionismo y los que deseaban la apertura para exportar. En este segundo grupo estaban dos empresarios que se opusieron en reuniones públicas al presidente y que fueron asesinados, uno de ellos con tortura: Fernando Aranguren en Guadalajara y Eugenio Garza Sada en Monterrey. Cada uno de ellos representaba un grupo potente de capitalistas regionales con peso en el país y su muerte se le achacó en la opinión pública a un grupo guerrillero marxista llamado la “Liga 23 de septiembre”, pero la verdad es que estos asesinatos no se esclarecieron. El clima no era pacífico, la confrontación con el presidente Echeverría existía. Y en este ambiente de cosas en la Cámara Minera presidía el ingeniero Enrique Madero Bracho, oponiéndose al gobierno mientras lo tenía de socio mayoritario en la empresa que fundó. Los malabarismos que le enseñó Juan Gil Preciado no podían llegar a tanto. Combativo, durante la Asamblea General de la Cámara en 1976, no tuvo empacho en decirle al presidente Luís Echeverría en persona y frente a parte de su gabinete, la prensa y todos los empresarios mineros agremiados, las propias palabras que el mandatario pronunciara en 1970: “Los pequeños, los medianos y los grandes empresarios mineros mexicanos, han tenido y tienen a su cargo los deberes y tareas principales para el resurgimiento minero. Pero no están solos, cuentan y contarán con la solidaridad y el apoyo del Estado y de todas las fuerzas constructivas de la nación”<sup>543</sup>, a lo que enseguida añadió Madero Bracho “efectivamente, señor presidente, durante su gobierno no estuvimos solos y durante estos últimos cinco años contamos con el apoyo y solidaridad del Estado”<sup>544</sup>. Y después de exhibir el tamaño y las posibilidades del sector minero el presidente de la Cámara Minera expuso sus demandas, como rectificar el manejo de la economía: “nos preocupa que los índices inflacionarios registrados en México hayan continuado siendo en 1975 superiores a la mayoría de los países industrializados, en virtud de que con esto se deterioró la ventaja competitiva de nuestros productos industriales, comprimiendo el mercado de nuestros productos mineros”<sup>545</sup>, todo esto, frente a uno de los responsables, el futuro presidente de México José López Portillo, secretario de hacienda. Y más enseguida añadiría “deseamos también reiterar nuestra inquietud porque la exploración y explotación del azufre, potasio y fósforo se reserve en la ley a organismos del sector público. Pensamos que en la encrucijada en que México se encuentra, nada debe impedir que se realice la mayor inversión posible en el desa-

---

<sup>543</sup> Caminex, Vol II, N°9, Mayo-Junio 1976, p.5.

<sup>544</sup> Camimex, Vol II, N°9, Mayo-Junio 1976, p.5.

<sup>545</sup> Camimex, Vol II, N°9, Mayo-Junio 1976, p.7.

rollo del país por todos los sectores y esta nueva disposición legal, al vedar a los particulares su participación, está siendo necesariamente limitativa del desarrollo nacional. Esta inquietud se ejemplifica con la amarga experiencia que el país está sufriendo en relación con los minerales radioactivos, cuya exploración y explotación, si se efectuara por el sector público y el sector privado, permitirían cubrir las necesidades del país en este renglón”.<sup>546</sup> Un señalamiento “fuerte”, justificado porque la planta núcleo eléctrica de Laguna Verde en Veracruz, a cargo del Estado, no terminaba de arrancar y México importaba minerales radioactivos, principalmente de los Estados Unidos.

¿Cómo terminó lo de la Ley Minera? Ahí mismo se hizo una memoria de hechos: reuniones con funcionarios de la Secretaría del Patrimonio –presidida por Javier Alejo-, con las comisiones dictaminadoras de las Cámaras de Diputados y de Senadores y con el mismo presidente de la República. Esto en privado. En audiencia pública, la Cámara se defendió con la Gran Comisión de la Cámara de Diputados para “preservar los principios esenciales de la seguridad jurídica que, quizás más que en cualquier otra industria, por sus características especiales, requiere la minería para su desarrollo”.<sup>547</sup> La nueva ley entraría en vigor el 20 de febrero de 1976, para derogar la del 5 de febrero de 1961. Como se ha visto ya, en la formulación de ambas leyes los dos Enriques, a través de la Cámara Minera de México, tuvieron que ver. En la redacción de 1961 actuó Madero Olivares y en la versión final de 1976 lo hizo Madero Bracho. No quedó como Javier Alejo deseaba ni se aprobó cuando él quería, pero tampoco se redactó como la Cámara Minera propuso. Sin embargo, puede decirse que la presión que ejerció ésta última tendría éxito y se detuvo la temporalidad de las concesiones. Después fueron por más: “Consumada la mexicanización de la minería (1961) y ante la presencia de diversos instrumentos legales que aseguran el mantenimiento del porcentaje mayoritario de capital mexicano en la industria, cuya madurez garantiza la ejecución de las inversiones que demanda su desarrollo, el impuesto de exportación sobre productos minero-metalúrgicos ha dejado ya de tener justificación y su vigencia resulta discriminatoria de la minería respecto de otras actividades industriales de igual o menor justificación [...] que el impuesto sobre producción de mineral de fierro, carbón y coque, se aplique sobre los precios que rigen en México, toda vez que estos minerales no se exportan [...] obtener la eliminación de los

---

<sup>546</sup> Camimex, Vol II, N°9, Mayo-Junio 1976, p.9.

<sup>547</sup> Camimex, Vol II, N°9, Mayo-Junio 1976, p.9.

aranceles de importación sobre la maquinaria y equipo que es indispensable para el desarrollo de las nuevas actividades mineras y que no se produce en el país [...] que las inversiones efectuadas en la construcción de casas para trabajadores [en unidades mineras o metalúrgicas ubicadas en lugares aislados] deben ser aceptadas por la Secretaría de Hacienda para los efectos de reducciones fiscales establecidas en la Ley de Impuestos y Fomento a la Minería” en fin, era un claro mensaje de que los mineros seguirían con atención la aplicación de la ley y actuarían con rapidez y energía para exponer sus intereses: “promover oportunamente las modificaciones que sean necesarias a la nueva ley minera de acuerdo con la experiencia que se vaya recogiendo en su aplicación”.<sup>548</sup>

Sobre este tema, Madero Bracho concluiría años después: “y en diciembre de 1976 salí de la presidencia en medio de un éxito enorme, porque la ley del impuesto sobre la minería acabó con los impuestos directos. La historia de 500 años en la minería, de la famosa 5ª parte al emperador allí murió. Ya no existen impuestos directos a la minería y ahora las compañías mineras operan como cualquier empresa”<sup>549</sup>. Al igual que con la pavimentación de las carreteras, no todo fue pedir: “La segunda gestión muy importante que decidimos (en la Cámara) fue apoyar una escuela de minería para hacer ingenieros de primer mundo. Por consenso elegimos a la Escuela de Minería de la universidad de Guanajuato. Invitamos a comer al presidente Echeverría a la Cámara. Esto fue antes del lío de la ley (1974)”. La industria minera aportó 5 millones de pesos y obtuvo del presidente otro tanto para construir el nuevo edificio de la Escuela de Minas y Metalurgia de la Universidad de Guanajuato, además de 3 millones de pesos más que la Cámara dio para restaurar el Palacio de Minería de la Ciudad de México, el construido por Manuel Tolsá.<sup>550</sup> También establecieron un sistema de becas para estudiantes de ingeniería en minas.

Si se revisan los puntos que peleó con intensidad todo ello era la defensa de un proyecto que se salía de madre y en el que Madero Bracho seguía creyendo: la experiencia de Hidalgo de *Compañía Minera Autlán*. Y esta persona sería uno de los pocos grandes empresarios de ese tiempo que podría decir: “Como presidente de la Cámara Minera mis relaciones con el presidente Eche-

---

<sup>548</sup> Camimex, Vol II, N°9, Mayo-Junio 1976, pp. 14 & 15.

<sup>549</sup> EMB 21/XII/1994.

<sup>550</sup> EMB 21/XII/1994 & Camimex, Vol II, N°9, Mayo-Junio 1976, p. 11. Fue Enrique Madero Bracho en la presidencia de la Cámara Minera, el que la hizo tener unas oficinas dignas y adecuadas para la investigación del archivo y las reuniones de agremiados con políticos.

verría fueron extraordinarias”.<sup>551</sup> Casi enseguida, siendo presidente electo José López Portillo, su equipo de trabajo, entre los que se encontraba Francisco Labastida<sup>552</sup> y Mauricio de María y Campos, llevó a cabo el complejo proceso de reestructuración fiscal de la minería, que no se estudiará aquí.

### **Las relaciones menos suaves.**

El estado de la relación de Madero Bracho con el poder público había cambiado desde la llegada de Luís Echeverría al poder, aunque el ingeniero pensara que su política empresarial en ese sexenio fue “excelente”. Él no lo sabía, pero a partir de 1972 Madero Bracho y *Compañía Minera Autlán* comenzaron a ser espiados por el Servicio Secreto de la Secretaría de Gobernación. Los expedientes que existen en el archivo del servicio secreto o CISEN se refieren a reuniones de política empresarial, espionaje sobre la planta de Tamós y juntas obrero-patronales. Por ejemplo, encontré que la secretaría de gobernación espionó a la empresa en torno a una negociación de contrato colectivo de trabajo, en donde puso a un par de agentes informantes sobre a qué se llegó en el acuerdo en la Secretaría del Trabajo<sup>553</sup>. En esa ocasión se reunieron, por parte de los trabajadores Napoleón Gómez Sada, Secretario General del Sindicato Minero, Ramón Enríquez Burciaga, delegado especial del comité nacional, Guillermo Peña Moreno, secretario local de trabajo de la sección 233, que era la sección a la que correspondía *Compañía Minera Autlán*, y el comisionado de sección, Pedro Román Vicencio. Por parte de la empresa, asistieron el ingeniero Enrique Ma-

---

<sup>551</sup> EMB 21/XII/1994.

<sup>552</sup> Francisco Labastida Ochoa, nacido en Sinaloa en 1942. Economista por la UNAM y maestro en esta institución detentó varios cargos en la burocracia antes de ser gobernador de su estado (1986-1992). Durante el gobierno de Luís Echeverría estuvo entre los asesores de la presidencia en el área de la Inversión Pública (1972-1975), para separarse de esta función al momento de las discusiones de Javier Alejo con la Cámara Minera. Cuando se hizo la reestructuración fiscal de la minería era Director General de Desarrollo Fiscal de la Secretaría de Hacienda (1976-1979) y después fue Subsecretario de Programación y Presupuesto (1979-1982). Antes de que *NAFINSA* tomara el control de la empresa fue Secretario del Patrimonio Nacional (1982-1986). Contendió por el PRI a la elección presidencial del año 2000 y fue derrotado por Vicente Fox Quezada del PAN.

<sup>553</sup> DFS-AGN, Galería 1, 40-8-12H-204 L-9.12 de abril de 1972.

dero Bracho, director general, el ingeniero Manuel Treviño, gerente local en Molango y el licenciado Luís González Guedea, jefe de personal de *Compañía Minera Autlán*. El ingeniero Madero siempre pensó que Napoleón Gómez Sada se condujo con bastante independencia del gobierno y parece ser que así era, porque éste último se molestó en enviar un par de espías a la Junta de Conciliación y Arbitraje para enterarse cómo quedó el contrato, en lugar de preguntarle directamente al líder sindical, cuyo gremio era uno de los sectores obreros del PRI.<sup>554</sup>

A propósito de la negociación del tema del contrato colectivo de trabajo, quizá la razón que interesaba al gobierno de Echeverría -y a los siguientes, porque *Compañía Minera Autlán* volvió a ser espiada por este motivo<sup>555</sup> -, el propio Madero Bracho recordó cómo eran los trabajos de la empresa en esta área: "Nunca tuvimos huelgas y eso dice mucho. En el medio minero hay huelgas. Contemporáneas a la vida de la empresa hubo huelgas en Angangueo, Monclova, Fundidora Monterrey, Taxco, Santa Bárbara... y de todas duraciones: días, semanas o meses". Ya hemos dado cuenta de la visita de Lázaro Cárdenas a Autlán unos años antes; con este informe del CISEN parece que ciertos sectores del gobierno estaban curiosos o quizá preocupados de la capacidad para los proyectos sociales de este miembro de la familia Madero. ¿Qué sería lo que el gobierno deseaba saber de estas negociaciones laborales en 1972? ¿Desearían organizar una huelga como factor de presión? ¿Era esa una manera de obtener información del gremio minero? ¿querrían conocer las tendencias sobre los salarios mínimos? Después de la primera evidencia que se tiene del espionaje (1972), vendría la separación de *Bethlehem Steel*, la entrada de NA-

---

<sup>554</sup> Las prestaciones que firmaron el ingeniero Madero y Gómez Sada fueron:

- Aumento de 3.30 pesos /día en salario tabulado
- 700 pesos /mes renta del local del sindicato
- pago de inscripciones anuales de los hijos de trabajadores que vayan a secundaria (la escuela de Otongo tenía secundaria; quizá se refiera a los trabajadores que no vivían ahí, sino en los municipios).
- 1,110 días de salario de incapacidad total
- 3000 pesos de seguro de vida a la muerte del trabajador, más las prestaciones de ley
- 2 meses de salario para gastos funerarios, 780 días de salario como indemnización
- 700 pesos cuando la muerte no sea por accidente de trabajo
- 1000 pesos mensuales para deportes (suponemos debe ser para comprar equipo, uniformes, o algo semejante. Los trabajadores de las empresas suelen tener un equipo de fut-bol que juega dentro de una liga)
- 500 pesos mensuales para departamento técnico
- 17 días de aguinaldo
- 5000 para el Comité Nacional
- 7000 para la sección 233 para gastos de contratación.

<sup>555</sup> Cfr. DFGS-AGN. 030-048-006. 30 DE JULIO DE 1981. México D.F. Folio 1.

*FINSA* como socio (1973) y negociación de la ley minera (1975). Tuvo que resultar muy enojoso para Javier Alejo que Enrique Madero Bracho, que tenía como socio mayoritario (51%) al gobierno, se hubiese comportado de manera independiente y combativa. Luís Echeverría lo había apoyado en *Minera Autlán* e incluso se lo había llevado al Japón en el avión presidencial como empresario destacado a causa de sus relaciones con *Sumitomo* y para mostrar que México tenía tecnologías de punta en la industria minero-metalúrgica. Grupos de ingenieros y obreros de *Minera Autlán* se habían entrenado en Nakamura. Madero Bracho había aprovechado el viaje presidencial para conseguir operaciones de compra-venta de los nódulos de manganeso del distrito minero de Molango y Echeverría lo sabía. Pero la verdad es que en este asunto de la ley minera Madero Bracho actuó como un líder del gremio minero y no como un socio minoritario del gobierno. Fue absolutamente congruente con sus ideas y la experiencia le resultó exitosa al gremio, pues Alejo no sólo no consiguió lo que quería, sino que las mineras empezaron a pagar el impuesto sobre la renta como cualquier empresa y se acabaron el impuesto a la producción y los convenios. El problema, me parece, es que a partir de aquí Madero Bracho ya no midió sus fuerzas y continuó avanzando en la política empresarial. Y quizá creyó que ganar esta batalla no le dejó enemigos, algo difícil de pensar. Se entiende –y sorprende por la situación comprometida que tenía desde el punto de vista de las finanzas- que no se arredrara con lo de la ley, pero lo que vino después aunque rebasa este proyecto, conviene hacerlo notar.

Con el secretario de comercio del presidente Miguel De la Madrid (1982-1988), Héctor Hernández, Madero Bracho había tenido una relación larga, pues éste funcionario del gobierno siempre estuvo involucrado en el comercio exterior.<sup>556</sup> Héctor Hernández estuvo desde joven en el equipo de Raúl Salinas Lozano.<sup>557</sup> Se antoja pensar que el trato no siempre fue fácil, porque cuando Her-

---

<sup>556</sup> Héctor Hernández era empleado del Banco de México y tendría unos 30 años. Madero Bracho tenía 24 años de edad, era empleado de su padre y de su abuelo y se reunieron con él porque, en esa oficina del Edificio Guardiola de la Ciudad de México, se había tomado la decisión de gravar el manganeso para la exportación y así lo habían sugerido a la Secretaría de Hacienda. Madero Bracho fue a la cita con Salvador Treviño, y ahí ambos supieron que Héctor Hernández no sabía qué era el manganeso, pues pensaba que se vendía en cajas de cartón -¿acaso como la magnesia?- y la indignación de un joven ingeniero no se hizo esperar: "no señor, el manganeso se transporta en góndolas de ferrocarril y en barcos, no son canicas". La cita no fue muy buena, gracias a los arrebatos de Madero Bracho, y quién resolvió ese problema fue Raúl Salinas Lozano, que sería senador y padre del presidente Carlos Salinas de Gortari. Él bajó el gravamen del 25% al 3-5% según la ley del mineral. Cfr. EMB- 20/II/1997.

<sup>557</sup> Raúl Salinas Lozano (n. en Monterrey en 1917, falleció en la ciudad de México en 2004) Economista por la UNAM con maestría en administración por Harvard (1946), fue profesor universitario de economía

nández tuvo el poder, como secretario de comercio, fue un dolor de cabeza permanente para *Compañía Minera Autlán* que todos los ingenieros entrevistados para el proyecto recordaban y que se ha señalado en el capítulo III. Y en descargo de Héctor Hernández puede entenderse que estuvo políticamente muy presionado para no liberar el precio de las ferroaleaciones<sup>558</sup>, pues la herencia de Echeverría y López Portillo pesaban sobre la economía y le tocó el papel de proteger de mayores alzas al acero nacional.<sup>559</sup>

Madero Bracho estaba convencido de que la empresa saldría y que incluso podría comprarle a *NAFINSA* su parte en *Minera Autlán*. Le urgía recuperar el control de la empresa y no quiso o no supo esperar; se antoja pensar que siempre le gustó negociar con el gobierno, pero otra cosa era tenerlo dentro de la empresa. Parece que creía que tanto el mercado nacional como las exportaciones al Japón y los Estados Unidos lo sacarían adelante; si bien *Bethlehem Steel* no confió en la viabilidad de la integración de la empresa y dejó de importar manganeso mexicano, su propia crisis y la de la industria del acero norteamericano eran una oportunidad de negocios para la siderurgia mexicana. Nada menos que un temblor devastador en la ciudad de México (1985) disparó

---

de 1940 y 1970. Se inició en la política en la Conasupo (1946), para estar en diversos puestos económicos de la burocracia. Cuando se dio el primer encuentro con Madero Bracho, él Salinas Lozano trabajaba en la Comisión Técnica de la Secretaría del Patrimonio Nacional (1952-1954). Fue Secretario de Industria y Comercio (1958-1964) y López Portillo lo envió a la URSS como embajador (1979-1980). Regresó para dirigir el Instituto Mexicano del Comercio Exterior (1980-1982) y fue Senador por Nuevo León (1982-1988). Siempre estuvo en comisiones económicas del Congreso o de la burocracia. Héctor Hernández se formó con él y siempre estuvo en su equipo.

<sup>558</sup> Se sabe que desde el punto de vista técnico pudo ser viable, pero que Héctor Hernández ni leía los informes que *Minera Autlán* le presentó una y otra vez, como se señaló en el capítulo III.

<sup>559</sup> Madero Bracho comenzó a irritar a las más altas esferas del gobierno y cometió imprudencias que saldrían caras. En una comida con el entonces candidato del PRI Carlos Salinas de Gortari tuvo a bien decirle que Héctor Hernández realizaba un mal trabajo en la Secretaría de Comercio. Esto molestó mucho a Carlos Salinas y en ese instante Madero Bracho se dio cuenta de que él mismo había cambiado su estilo, para mal: "pues recordé que Héctor Hernández había sido colaborador de su papá (Raúl Salinas Lozano), junto con Rafael Urrutia Millán.... en la época de los subsidios a la minería, [como] de ellos dependían que se le otorgaran al gremio, [Salinas y yo] hicimos a un lado las discrepancias... [sobre la apertura] tratábamos de hacerlos entender y en ese hacerlos entender surgieron enemistades muy graves... Héctor Hernández me congeló los precios nacionales dos años... después de la devaluación del '82 nos dimos una descapitalización tremenda que causó el fracaso de *Autlán*. De 1984-86, a pesar de ello, siendo yo presidente del Comité [CEMAI], mi obligación era buscar puentes que hicieran llegar al gobierno americano las necesidades de México y al revés. El secretario del Tesoro de los EEUU me decía "el problema con Héctor Hernández es que no le creemos". Yo se lo hice saber al presidente [De la Madrid] y esto hizo crecer la antipatía de Hernández hacia mí". EMB- 20/II/1997. Hay que apuntar que aunque Héctor Hernández tenía 65 años de edad al iniciar el gobierno de Salinas de Gortari, éste ya no lo tuvo en el gabinete. El último puesto importante que se le conoce fue como director de *BANCOMER* (1988-1990), antes de la reprivatización de la banca mexicana. Y Héctor Hernández ya no estuvo en el gobierno durante los sonoros días del anuncio del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

aún más la demanda del acero. Y si las fronteras se hubiesen abierto y no se gravara la exportación como se hacía... Madero Bracho contó –erróneamente- con otro manejo de la economía y como eso no ocurría buscó la apertura comercial de México y se dedicó a criticar y combatir las políticas cambiarias del gobierno, que era su socio.

Es objeto de otro estudio comprender que en busca de la apertura comercial, que derivó en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, Enrique Madero Bracho realizó un importante y sonado trabajo de cabildeo empresarial en el CEMAI (Comité de empresarios de México y los Estados Unidos). Sobre este asunto, que ha merecido su propio trabajo<sup>560</sup>, no se hablará ahora. De plano, rebasa nuestro objeto de estudio. Pero podemos decir que las gestiones del ingeniero Madero Bracho en las negociaciones del GATT y después con el presidente Ronald Reagan, con los empresarios Rodman y Nelson Rockefeller, y en las reglas de origen para el TLC, no fueron del agrado de los gobiernos de López Portillo ni de De La Madrid. Hizo aquello en la "época de peores relaciones entre los dos países (final del sexenio de López Portillo y principios del sexenio de Miguel de la Madrid)".<sup>561</sup> Hay evidencia de que fue espiado y que sus participaciones eran copiadas e interpretadas, al menos en una ocasión, cuando tuvo estas reuniones en México,<sup>562</sup> en concreto en la ciudad de Monterrey. Una interesó particularmente al gobierno de López Portillo: se llevo a cabo en el hotel Holiday Inn, el primer orador fue Enrique Madero Bracho y el segundo Benjamín Clariond Reyes. El agente del servicio secreto reportó que el ingeniero había dicho: "que en un trabajo de consulta entregado al gobierno, sobre los pros y contras de que México [entre] al GATT, el cual ellos consideran que es positivo y recomendable en forma gradual". Enrique Madero Bracho, muy desesperado por la rentabilidad del proyecto de Molango para comprarle a *NAFINSA* su parte, buscaba abrir el comercio y liberar el precio del manganeso en el mercado nacional. Al final tuvo éxito, pero no le tocó disfrutarlo: "mis malas relaciones con el Gobierno en los últimos tiempos se deben a que critiqué seriamente la política cambiaria que no nos dejaba exportar y que nos estaba causando pérdidas; fue necesario endeudarse y pagar intereses y nos estábamos hundiendo. Yo sentía que las políticas tontas del gobierno nos estaban hundiendo... Me lanzaba, primero en lo privado y, como no me hacían caso, buscaba crear opi-

---

<sup>560</sup> Cfr. María José GARCIA GOMEZ, Orígen no gubernamental del TLC, promanuscrito, 1996.

<sup>561</sup> de la entrevista con Madero Bracho, 9 de febrero de 1994.

<sup>562</sup> DFGS-AGN. 030-048-006.30 DE JULIO DE 1981. México D.F. Folio 1.

nión pública, presión...".<sup>563</sup> Sería extraño que el socio mayoritario de *Minera Autlán* quedase indiferente ante esta actividad política y, como no lo fue, es mejor tomarlo en cuenta para plantear aspectos claves del final de la experiencia de Hidalgo que en esta conclusión sólo se han esbozado.

Para cerrar esta conclusión y este trabajo, sólo resta decir que lo que después se llamaría NAFTA o TLC (Tratado de Libre Comercio de América del Norte) fue propuesto por Enrique Madero Bracho al presidente Carlos Salinas de Gortari en una reunión en Palacio Nacional, en presencia del cuerpo diplomático y de empresarios mexicanos. El presidente Salinas, se mostró muy molesto por la propuesta y dijo que México "nunca" pertenecería a bloques. Y para echarle leña a la lumbre, Madero Bracho se dio el lujo de romper su propia regla –"hay que cuidarse mucho de no andar apareciendo públicamente como partidario de la oposición, porque las consecuencias podrían ser muy graves"-: "Un día me llamó un alto funcionario del Gobierno y me reclamó: oye, Enrique, cómo es posible que con el apoyo que *NAFINSA* ha dado a la minera no hayas colaborado con la campaña del licenciado Salinas..." Madero Bracho respondió que no tenía dinero y que la empresa siempre había sido apolítica... "nosotros hemos apoyado la acción de los gobiernos, no de los partidos". Eso había sido verdad: *Minera Autlán* había pavimentado carreteras, pero no había dado dinero a las campañas políticas hasta que, quizá en busca de tratar con funcionarios diferentes que sí quisieran la apertura comercial, Madero Bracho cambió esta regla de 35 años de no dar dinero a los partidos: "Alguien les dio el pitazo de que yo había ayudado a [Manuel] Clouthier"<sup>564</sup> "...".<sup>565</sup> No era difícil para el gobierno saberlo pues el ingeniero estaba espionado, dentro y fuera de la empresa.

Este aspecto político resulta imprescindible para entender que el gobierno de Carlos Salinas de Gortari impidió a *NAFINSA* que ésta rescatara a la empresa con Enrique Madero Bracho incluido,

---

<sup>563</sup> EMB 14/XII/1995.

<sup>564</sup> Manuel J. Clouthier, muerto en un accidente carretero en el norte del país en 1989, fue el candidato opositor por el Partido Acción Nacional cuando Carlos Salinas de Gortari contendió por el PRI y Cuauhtémoc Cárdenas por el PRD. Clouthier fue empresario norteño con negocios interesantes, perseguido personalmente por el presidente Luís Echeverría y su equipo. Sus virtudes personales lo convirtieron en un líder real en el sector empresarial y uno de los promotores eficaces del cambio democrático en México. Las ayudas económicas que recibió de particulares para su campaña se hacían con discreción, por temor a represalias.

<sup>565</sup> EMB 24/XII/1994.

pese a que era posible hacerlo. No todo fueron relaciones suaves; a lo largo del tiempo se antoja pensar que Madero Bracho fue levantando enemistades en los círculos del gobierno y cuando los personajes favorables salieron de escena, apareció un ambiente adverso que estaba esperándolo. El socio de la experiencia de Hidalgo, que primero apoyó los proyectos de integración, terminaría rompiendo con Madero Bracho.

Enrique Madero Olivares falleció en 1990, un año después de que *NAFINSA* se “hiciese cargo” de *Minera Autlán*. Aunque formaba parte de los consejos de las otras tres mineras importantes de México (*GMéxico*, *San Luís* y *Peñoles*), la actuación de su hijo Enrique como primera fuerza había iniciado al concluirse la gestión carretera para la experiencia de Jalisco. Su padre había participado activamente en la ley minera de 1961, entre otros logros. La asombrosa gestión que consiguió para el manganeso a través de sus relaciones en la Cámara Minera en 1954-55 en que la ley fiscal tasaba por igual los concentrados que el mineral en bruto nos habla de un artista de la negociación. Transparentó e hizo público y perdurable un sistema de convenios que había que renegociar cada ejercicio fiscal, todo a la medida de las necesidades de la empresa. Ni qué decir de cómo logró con su gremio que la ley minera consiguiera la mexicanización de la minería, de modo que en el caso de *Compañía Minera Autlán* el capital fuese mayoritariamente norteamericano y el control fuese suyo y de su hijo Enrique Madero Bracho. El trabajo de padre e hijo fue absolutamente complementario, pues sus gestiones se desarrollaban con armonía en campos diferentes. El descubrimiento de la mina de Nonoalco puso a Madero Bracho en el mismo nivel de participación que su padre dentro de la empresa, pues el mérito de tan importante yacimiento de manganeso grado batería fue del primero. A partir de entonces, la actuación del padre se antoja discreta. Y en medio de esto, la salida de *Bethlehem Steel* se presenta como un punto de inflexión en la historia de la empresa, pues la experiencia de Hidalgo se planteó con la indispensable premisa de que los socios norteamericanos y el mercado seguro que ofrecían estaban incluidos. No fue así: el socio y el mercado fueron muy otros. En 1988 Madero Olivares vendió su participación en la *Embotelladora del Pacífico*, acaso preparándose para lo que vendría. Tres hijos de Enrique Madero Bracho estaban empleados en *Minera Autlán* cuando *NAFINSA* se hizo con toda la propiedad, Enrique, Gustavo y Beatriz. Pero su participación no se antoja relevante, sobretodo si se toma en cuenta que la empresa estaba muy profesionalizada y los tres reportaban a ejecutivos importantes de la empresa, como Manuel Calvillo o Lizardo Galván y no hay mu-

chas referencias sobre ellos. La misma actuación de Gustavo, referida en el capítulo III, concuerda con el espíritu de cosas del tiempo desesperado de los controles de precios y devaluaciones. Es de justicia decir que a Madero Bracho no le temblaba la mano para poner en un puesto a quién le pareciese más adecuado, no al pariente por el hecho de serlo y en esto se observa un espíritu familiar de profesionalización que se repitió en las cuatro generaciones estudiadas desde Evaristo Madero Elizondo. La comparación de tres experiencias mineras en esta tesis, con algunos negocios adicionales de tamaño y presencia respetables en México, nos enseñan también que la familia puede ser en la empresa –como en tantas cosas de la vida- un respaldo insustituible y determinante en su desarrollo. Baste recordar que el contacto con el general Fernando León Novoa y las presuntas buenas relaciones con el gobierno de Lázaro Cárdenas para la experiencia minera de Oaxaca de Enrique Madero Olivares se debieron a su padre Ernesto Madero Farías. O que Enrique Madero Bracho consiguió acercarse al socio correcto para la experiencia de Jalisco gracias a su padre Enrique Madero Olivares. Por muy profesionalizada que sea una empresa, sus orígenes familiares pueden ser una verdadera oportunidad de negocios.

Sobre la familia y la política me parece adecuado ofrecer unas consideraciones adicionales. Ernesto Madero Farías y su nieto Enrique Madero Bracho, después de haber gustado el éxito del cabildeo y la negociación, combatieron de frente a los poderes públicos y no tuvieron éxito. El primero entró de lleno en la política a secas y no en una cualquiera, pues financió un bando de guerra, apalancó nada menos que a Pancho Villa contra Venustiano Carranza. Enrique Madero Bracho incursionó en el discurso combativo y las acciones públicas de tipo cameral convencido de que así se conseguiría la apertura comercial. Con los negocios atrapados por los gobiernos de cada época, las posibilidades de salir adelante para el abuelo y el nieto se hicieron muy pequeñas. Creo que si bien Enrique Madero Olivares, el padre, actuó con un perfil más discreto e innegables éxitos al inicio de su vida empresarial, ni él ni su hijo consiguieron retener a *Bethlehem* y ese fracaso fue una causa grave del devenir de la empresa en los siguientes quince años. Es más, si bien la política tuvo su indiscutible papel en que *NAFINSA* no incluyera a Enrique Madero Bracho cuando se hizo cargo de *Compañía Minera Autlán*, no es posible dejar de considerar que quizá no se habría llegado a esto si *Bethlehem* hubiese continuado asociada a la minera mexicana.

A lo largo de este trabajo se ha hecho mención de que *Bethlehem* y el acero norteamericano en general entraron en una crisis. No se abordará más en este trabajo, pero para concluir conviene retomar el tema dentro del modelo de experiencias comparadas que aquí se utilizó. En la experiencia de Jalisco, *Bethlehem Steel* tenía 167,000 trabajadores y empleados. Eugene Grace, el presidente tuvo un ingreso anual, en 1957, de 700,000 dólares. Y así, ejecutivos y obreros eran los mejor pagados del país. Los trabajadores sindicalizados tenían 45 días de vacaciones pagadas (que con los días feriados sumaban 150 días de descanso al año), no se les podía reubicar en el proceso productivo según se requiriese, lo que impedía automatización y eficiencia y, disfrutaban de prestaciones que nadie más conocía en los Estados Unidos, ni siquiera *US Steel*. Japón no pensaba así, la mentalidad era otra y se acercaron poco a poco a un mercado del que la II Guerra Mundial los había expulsado. En la experiencia de Hidalgo, *Bethlehem* venía enfrentando el peso de su abultado costo de producción y ventas. Se separó de *Autlán* en un último repunte de las ganancias de *Bethlehem* en el mercado mundial del acero, donde los problemas internos aún no asomaban, pero existían. Entre 1960 y 1970 *Bethlehem* había invertido 7,200 millones de dólares en la modernización de sus plantas, que disfrutó poco pues, después de un repunte en las ventas justo en 1973 y 1974, a partir de 1975 vinieron 30 años de cerrar plantas y enfrentar liquidaciones y sistemas de pensiones. En 1977 *Bethlehem* enseñó las primeras pérdidas, que incluían 493 escandalosos millones de dólares en pensiones para trabajadores y empleados de cuello blanco. La industria de la construcción hizo lo propio, pues el consumo del acero entró en una lógica distinta a la de los días del Golden Gate Bridge de San Francisco. Los precios de la lámina de acero iniciarían una caída de décadas y el acero japonés de alta calidad y mejor precio llegó a los Estados Unidos para quedarse. Hacia 1985, *Bethlehem* tenía 35,000 empleados y 70,000 pensionados... La empresa cerró en 2003. En la experiencia de Jalisco, *Bethlehem Steel* consumía todo el manganeso de *Minera Autlán*; en la experiencia de Hidalgo, las deudas y pérdidas por el retraso en la solución tecnológica y el cambio mundial en la minería del manganeso, dejó de interesar a *Bethlehem* que también producía ferroaleaciones con minerales de manganeso de otras minas del mundo. ¿Por qué perder dinero en México? En ambas experiencias las salidas al mar de los desarrollos carreteros se orientaron a la exportación. En una existió el socio correcto, en la otra no. En Jalisco el mercado fue el del acero norteamericano, en Hidalgo estuvo dominado por la siderurgia nacional controlada por el estado. ¿Por qué no se interesó otra empresa en el proyecto de *Autlán*, quizá *Sumitomo*? ¿Por qué se empeñó *Minera Autlán* en salir sola, sin socios y a

base de créditos? La salida de *Bethlehem* fue el detonador que orientó a la empresa –y al empresario- a tomar decisiones o a enfrentar circunstancias de mercado que derivaron en el final de la experiencia de Hidalgo.

Las variables externas también hicieron lo suyo: Echeverría pudo haber sido el presidente de la apertura comercial, pues el modelo de desarrollo estabilizador ya se había agotado, pero cambió la dinámica de las cosas despertando un marxismo aparentemente adormecido en el país y aumentando la sustitución de importaciones. Luís Echeverría reinició a México en una nueva dinámica de deudas, devaluaciones y crisis. Esto era externo a la empresa y había poco que hacer, como ya se vio. Pero no puede ignorarse. Y todo esto permite continuar estableciendo una comparación con Ernesto Madero Farías, al que se le atravesó la Revolución Mexicana y la política resultó tan costosa al final. Venustiano Carranza confiscó y remató a la *American Smelting and Refining Company* la *Metalúrgica de Torreón*, hoy en propiedad de *Peñoles*. 70 años después, Carlos Salinas de Gortari liquidó a Enrique Madero Bracho, como mejor le pareció y después de contener a la empresa un tiempo, la remató al *Grupo Ferrominero* de Monterrey. La antigua metalúrgica de Ernesto Madero sigue muy activa dentro de *Peñoles*, lo mismo que la carbonífera. *Compañía Minera Autlán*, llegó a ser lo que Madero Bracho tenía como meta en la experiencia de Hidalgo: una empresa que opera sin deudas sostenida por una infraestructura tecnológica de punta; una minera que no paga impuestos a la producción, sino el impuesto sobre la renta como cualquier otro negocio en México; una firma que exporta en el marco de la apertura y del Tratado de Libre Comercio; *Minera Autlán* es rentable, es negocio y ha crecido. Enrique Madero Bracho habrá tenido que mirar todo eso de lejos.

Me gusta mucho una reflexión de la historiadora Anne Staples que invito a la conclusión de este proyecto: “Los mineros y los enamorados tienen algo en común: una pasión idealizadora del objeto de su cariño. Ambos exigen más de lo que la realidad les puede ofrecer, salvo raras ocasiones de bonanza o completa felicidad. Los mineros, además, padecen una enfermedad parecida a la de los jugadores empedernidos, ya que siempre creen que les cambiará favorablemente la suerte en un futuro inmediato. Si no encuentran la veta o si la mina no produce, el "mal de piedra" los empuja a hacer un último esfuerzo. Así se consumen fortunas y vidas, pasan décadas, generaciones, cambian gobiernos, tecnologías, precios e intereses. Surgen pleitos que duran años, familias

venidas a menos, enormes riquezas. Con tantos elementos en juego, la historia de la minería es el relato de grandes esperanzas, esfuerzos sobre humanos, aventuras, peligros y fracasos."<sup>566</sup>

En fin, la idea de este trabajo era hacer historia empresarial, que es muchas cosas como se dijo al introducir el estudio: es biografía, historia política, historia regional, historia tecnológica, historia económica e historia de las políticas económicas. Pero, finalmente, para esta triple generación de empresarios de la familia Madero se dieron en momentos y lugares precisos un concurso de circunstancias que ofrecieron una oportunidad de decidir, de emprender; en cada caso se trató del acto libre del ser humano que tiene consecuencias y que trae consigo que las cosas hayan sido de una manera y no de otra. Hemos visto en este trabajo algunas de esas decisiones.

---

<sup>566</sup> Anne STAPLES, *Bonanzas y Borrascas Mineras. El Estado de México, 1821-1876*, Colegio Mexiquense & Industrias Peñoles, S.A. de C.V., México, 1994, 376 páginas, p. 19.

## Relación de gráficos, mapas e ilustraciones presentados.

ÁRBOL GENEALÓGICO.....	22
PRODUCCIÓN Y VENTAS DE <i>COMPAÑÍA MINERA DE OAXACA (1935-1946)</i> .....	92
HISTORIA PRODUCTIVA DE LA <i>COMPAÑÍA MINERA DE OAXACA</i> . ....	93
RELACIÓN DE COSTOS GENERALES DE VENTA EN <i>COMPAÑÍA MINERA DE OAXACA</i> .....	94
PROPORCIÓN DEL COSTO DEL TRANSPORTE EN LA EXPERIENCIA DE OAXACA.....	94
MAPA 1: VÍAS DE COMUNICACIÓN EN LA EXPERIENCIA DE OAXACA (1935-1944).....	101
PRODUCCIÓN EN LA EXPERIENCIA DE JALISCO (1954-1957). ....	167
VENTAS COMBINADAS DE LAS EXPERIENCIAS DE JALISCO E HIDALGO (1954-1975).....	178
PRODUCCIÓN DE MINERAL Y NÓDULOS DE MANGANESO Y EXPORTACIONES A LOS ESTADOS UNIDOS EN LA EXPERIENCIA DE HIDALGO (1974-1986). ....	179
IV) NATURALEZA Y TECNOLOGÍA DEL PROYECTO EN LAS EXPERIENCIAS DE JALISCO Y DE HIDALGO.....	180
BENEFICIO DEL MINERAL DE MANGANESO EN LA EXPERIENCIA DE JALISCO, PORCENTAJES Y TM.....	187
OFERTA ESCOLAR AL INICIAR LA EXPERIENCIA DE JALISCO (1953).....	230
OFERTA ESCOLAR AL INICIO DE LA EXPERIENCIA DE HIDALGO (1962) Y DESARROLLO POSTERIOR. ....	246
MAPA 2: OFERTA DE VÍAS DE COMUNICACIÓN AL INICIARSE LA EXPERIENCIA DE JALISCO (1953) .....	265
MAPA 3: INFRAESTRUCTURA CARRETERA PROMOVIDA POR LA EMPRESA EN LA EXPERIENCIA DE JALISCO. ....	266
MAPA 4: OFERTA CARRETERA AL INICIARSE LA EXPERIENCIA DE HIDALGO (1965).....	292
MAPA 5: LA RUTA CORTA MÉXICO-TAMPICO PROMOVIDA EN LA EXPERIENCIA DE HIDALGO. ....	293
MAPA 6: DESARROLLO CARRETERO EN EL DISTRITO MINERO DE MOLANGO.....	294

## Fuentes utilizadas

<b>MEX- AA</b>	Archivo histórico del agua, Ciudad de México.
<b>CAMIMEX</b>	Cámara Minera de México y publicaciones de éste organismo
<b>CONDUMEX-V.C.</b>	Fondo Venustiano Carranza, Archivo Histórico de Condumex, Ciudad de México.
<b>CONDUMEX-F.M.</b>	Manuscritos de Francisco I. Madero, Archivo Histórico de Condumex, Ciudad de México.
<b>UIA-P.D.</b>	Archivo de Porfirio Díaz, Universidad Iberoamericana, Ciudad de México.
<b>UT-L.G.</b>	Fondo Lázaro de la Garza, Universidad de Texas, Austin.
<b>MEX-SRE</b>	Archivo Genaro Estrada de la Secretaría de Relaciones Exteriores, Ciudad de México
<b>SRE</b>	Archivo económico de la Secretaría de Relaciones Exteriores, Fondo Reservado artículo 27, Ciudad de México.
<b>SEP</b>	Archivo Histórico de la Secretaría de Educación Pública, Ciudad de México
<b>DFGS-AGN</b>	Archivo del Centro de Inteligencia y Seguridad Nacional (CISEN), Ciudad de México.
<b>EMB</b>	Colección de entrevistas con Enrique Madero Bracho, Ciudad de México.
<b>EMB-AUTLÁN</b>	Colección de documentos de <i>Compañía Minera Autlán</i> , conservados por Enrique Madero Bracho, Ciudad de México.

**GM** Epistolario de Gustavo A. Madero,  
editado por Editorial Diana, México  
1991, 240 páginas.

**MADERO OLIVARES** *Memorias* de Enrique Madero Olivares, editadas por  
Editorial Jus, México 1980, 68 páginas.

Otras entrevistas que se utilizaron y que fueron de gran utilidad para este trabajo:

Ingeniero Lizardo Galván  
Ingeniero Agustín Torres  
Ingeniero Manuel Calvillo (descanse en paz)  
Ingeniero Daniel Moreno  
Ingeniero Salvador Dávila  
Licenciado Jorge Eduardo Zamora  
Esteban Echeverría

Ingeniero Salvador Treviño  
Ingeniero Arturo Morales (descanse en paz)

Lucila Garza de Madero  
Esther Aranda de Calvillo

Alejandra Madero González de Sierra  
Francisco Madero González  
David Madero González  
Lydia García González de Madero  
Ángela Hernández González de Cárdenas (descanse en paz)  
Lionor Cuén Madero

Maestro Antonio Alatorre, miembro del Colegio Nacional.

## Bibliografía

- Jaime ABOITES, *Trayectorias tecnológicas en la manufactura. La industria embotelladora de refrescos en México*. Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Xochimilco, México, 1992.
- Carlos ALVEAR ACEVEDO, *Lázaro Cárdenas. El hombre y el mito*. Ediciones Promesa, México 1986, 456 páginas.
- Gonzalo AGUIRRE BELTRÁN, “El problema humano de las Mixtecas” en Alejandro MARROQUIN, *La ciudad mercado (Tlaxicaco)*, Instituto Nacional Indigenista, México 1978, en pp. 13-30.
- Carlos ALBA VEGA, *Los empresarios y la Industria de Guadalajara*, El Colegio de Jalisco, Guadalajara, 1988.
- Kenneth ANDREWS, "Introduction to the 30th Anniversary Edition". en Chester I. BARNARD, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1971.
- Marvin David BERNSTEIN, *The History and Economic Organization of the Mexican Mining Industry (1890-1940)*, Tesis Ph D, University of Texas at Austin, 1951.
- Marvin BERNSTEIN, *The Mexican mining industry, 1890-1950 : a study of the interaction of politics economics, and technology*, New York State University, Nueva York, 1964, 412 páginas
- Diana BALMORI, Stuart F. VOSS & Miles WORTMAN, *Las alianzas de familias y la formación del país en América Latina*, Fondo de Cultura Económica, México 1990.
- José BRAVO UGARTE, *Diócesis y Obispos de la Iglesia Mexicana (1519-1965)*, 2ª ed, Colección México Heroico, N° 39, Editorial JUS, México 1965, 127 páginas.
- BANCO NACIONAL DE MEXICO, *Examen de la Situación económica de México*, Año XXXVIII, N° 440, 15 de julio de 1962.
- BETHLEHEM STEEL CORPORATION, *A Brief Chronology of Bethlehem Steel*, Bethlehem, Pennsylvania, 1998.
- J. BORTZ, *Los salarios industriales en la ciudad de México 1939-1975*, Fondo de Cultura Económica, México 1988.
- Roderic Ai CAMP *Entrepreneurs and Politics in Twentieth Century Mexico*, Oxford University Press, Nueva York, 1988, 306 páginas.
- Roderic Ai CAMP, *Mexican Political Biographies 1935-1993*, 3ª edición, University of Texas Press, Austin, 1995, 986 páginas.

- Roderic Ai CAMP, *Entrepreneurs and Politics in Twentieth Century Mexico*, Oxford University Press, Nueva York 1989, 306 páginas,
- Roderic Ai CAMP, *Mexican Political Biographies, 1935-1993*, 3ª edición, University of Texas Press, Austin 1995, 986 páginas.
- Sergio CAMPOSORTEGA, *Población, bienestar y territorio en el Estado de Hidalgo 1960-1990*, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca 1997, 188 páginas.
- Richard CAVES, *American Industry: Structure, Conduct, Performance*, Prentice Hall, 1972, 117 pp.
- Mario CERUTTI, *Los Madero en la economía de Monterrey (1890-1910)*, revista CATHEDRA, N°8, Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Autónoma de Monterrey, Monterrey, abril-junio de 1978.
- Atlántida COLL-HURTADO & María Teresa SANCHEZ-SALAZAR, "*Minería y electricidad*" en *La Minería Mexicana. De la Colonia al siglo XX*, Instituto Mora, El Colegio de Michoacán, El Colegio de México & Instituto de Investigaciones Históricas-UNAM, México 1998, 272 páginas
- Alfred D. CHANDLER, *What is a firm? A historical perspective*, en "European Economic Review" N° 36, (1992), North- Holland., pp. 483-492. P.483
- Alfred CHANDLER, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The MIT Press, Boston 1962, 464 pp.
- Alfred CHANDLER, *Scale and Scope, The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, USA 1990, 860 pp.
- James CYPHER, *State and Capital in Mexico: The development Policy since 1940*, West view Press, New York 1982.
- Juan CRUZ CRUZ, *Filosofía de la Historia*, EUNSA, Pamplona, 1995, 288 páginas
- David J. DALLIN, *Soviet Foreign Policy After Stalin*, J. P. Lippincott Company, Philadelphia, 1961, 544 páginas.
- Angella M. DELLI, "The Private Sector, Business Organizations, and International Influence: A Case Study of Mexico" en Richard R. Fagen (ed.) *Capitalism and the State in U.S.-Latin American Relations*, Stanford University Press, 1979, pp.337-381.
- Diccionario Histórico y Biográfico de la Revolución Mexicana, 2ª edición, Instituto Nacional de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana, México 1994.

- Marco Antonio FONSECA, promanuscrito, *Compañía Minera Autlán S.A. de C.V. (AUTLAN)*, MULTIVA-GRUPO FINANCIERO, Dirección de Análisis, marzo, mayo y junio de 1996, 6 páginas.
- Gustavo GARZA, *El proceso de industrialización en la ciudad de México 1821-1970*, Centro de Estudios demográficos y de desarrollo urbano, El Colegio de México, 1985, 446 páginas.
- Vincent J. ESPOSITO, *Breve Historia de la II Guerra Mundial*, Editorial Diana, 9ª reimpresión, México 1983, 518 páginas.
- D.F. FLEMIN, *The Cold War and its origins 1917-1960*, volumen 2, (1950-1960), George Allen and Umvin Ltd, Londres, 1961, 1160 páginas.
- Marcelo GARCÍA, "La política exterior en los años de la hegemonía (1945-1961)" en *EUA, síntesis de su historia III*, Colección EUA TOMO X, en Pp. 343-424, Instituto de Investigaciones José María Luís Mora, México 1991, 534 páginas.
- María José GARCÍA GÓMEZ, *Origen no gubernamental del TLC*, promanuscrito, 1996.
- María José GARCÍA GÓMEZ, "*Nos vamos a México*": itinerarios del general Raúl Madero González, revista "Nuestro Siglo" del Instituto Nacional de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana, año 1, Número 2, abril-junio 2003.
- Germán GARCÍA LOZANO y Raúl MADERO, *Impulso a la Minería; laboratorios y pequeñas plantas de beneficio*, en "Boletín de Minas y Petróleo", XIII:3 Agosto-diciembre de 1941.
- Henry GÓMEZ, *La industria del mineral de hierro en Venezuela*, Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, 1970.
- Luís GONZÁLEZ, "El liberalismo triunfante", en *Historia General de México*, tomo 2, El Colegio de México & Editorial Harla S.A., México 1988, "El liberalismo triunfante" en páginas 889-1015.
- Moisés GONZÁLEZ NAVARRO, *Los extranjeros en México y los mexicanos en el extranjero 1821-1970*, volumen III, El Colegio de México, México 1994, 540 páginas.
- Lucino GUTIÉRREZ HERRERA, Francisco Javier RODRÍGUEZ GARZA & Enrique Octavio ORTIZ MENDOZA, *La Región Huasteca: un estudio de gran visión*, Instituto Hidalguense de Cultura & Gobierno del Estado de Hidalgo, México 1999, 250 páginas.
- Reinaldo GUIZA & Donald E. WHITE, *Los yacimientos de Antimonio en la región de los Tejcotes*, Municipio de San Juan Mixtepec, Estado de Oaxaca, Comité Directivo para las Investigaciones de los Recursos Minerales de México & Geological Survey, United Status Department of the Interior, Boletín No. 15, México D.F., 1947, 50 páginas.
- Stephen H. HABER, *Industria y subdesarrollo, la industrialización de México, 1890-1940*, Alianza Editorial, México 1992, 278 páginas.

- Begoña Consuelo HERNÁNDEZ Y LAZO, *Gustavo A. Madero: de activo empresario a enérgico revolucionario (1875-1913)*, tesis para optar por el grado de maestría en historia, Universidad Nacional Autónoma de México, México D.F., noviembre de 2002.
- Rainer HORST & Godau SCHUCKING, *Estado y acero: historia política de Las Truchas*, Centro de Estudios Sociológicos, El Colegio de México, México 1982, 217 páginas.
- Antonio IVARS MORENO, *Práctica de la organización de empresas*, Ediciones RIALP, Madrid 1965.
- INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT, *Current Economic Position and Prospects of Mexico*, Reporte de uso restringido W.H. 29-a, del 29 de julio de 1954.
- INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT, *Current Economic Position and Prospects of Mexico*, Reporte de uso restringido W.H. 59-a, del 17 de septiembre de 1957.
- Enrique KRAUZE, *La presidencia imperial*, Tusquets Editores México, 3ª edición, 1997, 514 pp.
- Enrique KRAUZE, *Lázaro Cárdenas, general misionero*, Fondo de Cultura Económica, colección "Biografía del Poder" N° 8, 224 páginas.
- Alfredo LAGUNILLA IÑARRITU, *La Bolsa en el mercado de valores de México y su ambiente empresarial*, Tomo I: 1895-1933, Bolsa de Valores de México, S.A. de C.V., México 1973, 389 páginas.
- Miguel LEÓN GARZA, *Vocación Industrial de México*, CECSA, México 1987, 412 páginas.
- Carlos LLANO, *Análisis de la acción directiva*, LIMUSA, México 1979, 308 páginas.
- Carlos LLANO, *El empresario y su acción*, McGraw-Hill, México 1991, 170 páginas.
- Carlos LLANO, *El nuevo empresario en México*, Fondo de Cultura Económica & NAFINSA, México D.F., 1994, 324 pp.
- Carlos LLANO, *El empresario y su mundo*, Mc Graw Hill & IPADE, México D.F.
- Nora LUSTIG, *Distribución del ingreso y crecimiento en México*, El Colegio de México, 1991.
- Enrique MADERO OLIVARES, *Memorias*, Editorial JUS, México, mayo de 1983, 61 páginas.
- Familia MADERO, *Nuestras raíces*, Editorial Jilguero, S.A., México 1991, 201 páginas.

- Vivianne B. de MÁRQUEZ, compiladora, *Dinámica de la empresa mexicana, perspectivas políticas, económicas y sociales*, Centro de Estudios Sociológicos, El Colegio de México, México 1979, 442 páginas.
- Alejandro MARROQUÍN, *La ciudad mercado (Tlaxiaco)*, Instituto Nacional Indigenista, México 1978, 240 páginas.
- Miguel Alfonso MARTÍNEZ-ECHEVARRÍA Y ORTEGA, “¿Qué teorías de la empresa tienen sentido en la historia empresarial?”, en Carmen ERRO (directora), *Historia empresarial. Pasado, presente, y retos del futuro*. Editorial Alianza, Barcelona, mayo 2003, 405 páginas
- Charles MCLANE, *Soviet Strategies in Southeast Asia. An exploration of Eastern Policy under Lenin and Stalin*, Princeton University Press, Nueva Jersey, 1966, 563 páginas.
- Rand Mc Nally's *Atlas of World History*, Nueva York, 1957.
- J.H. MC NEELY & Diana J. KEINER, Antimony Smelter en Handbook of Texas Online, s.v. ", " <http://www.tsha.utexas.edu/handbook/online/articles/AA/dka1.html> (accessed July 25, 2006).
- Alejandro MÉNDEZ AQUINO, *Historia de Tlaxiaco* 2ª edición, Instituto Oaxaqueño de las Culturas & Fondo Estatal para la Cultura y las Artes, Oaxaca, 1996, 426 páginas.
- Jesús MÉNDEZ REYES, "La administración hacendaria del ingeniero Ernesto Madero Farías (1911-1913)" en Leonor LUDLOW, coordinadora, *Los secretarios de hacienda y sus proyectos (1821-1933)*, Universidad Nacional Autónoma de México, 2002, tomo II, páginas 249-269
- Jean MEYER, *La cristiada*, 3 volúmenes, volumen III "Los cristeros", 11ª edición, Editorial Siglo XXI, México 1993.
- Lorenzo MEYER, *México y los Estados Unidos en el conflicto petrolero, 1917-1942*, El Colegio de México, México 1981, 505 páginas.
- Lorenzo MEYER, "La encrucijada" en *Historia General de México*, tomo II, 2ª reimp., en Pp. 1273-1373. El Colegio de México-Harla S.A. de C.V., México 1993, 1586 páginas.
- México, Banco de Comercio S.A., *La economía en el estado de Jalisco*, Colección de Estudios Económicos Regionales, México 1968, 76 páginas.
- México, Bolsa Mexicana de Valores, *Información Financiera Trimestral*, clave: AUTLAN, número: 96-00472, fecha: 02/05/96, 32 páginas.
- México, CÁMARA MINERA DE MEXICO, Informe rendido por don José Campillo, presidente de la Cámara Minera de México, México D.F., 11 de mayo de 1960.
- México, COMISIÓN DE PLANEACION DE LA COSTA DE JALISCO, Educación y Desarrollo Económico, Cuaderno N° 1, Guadalajara 1956, 27 páginas

- México, Comité Directivo para la investigación de los Recursos Minerales en México (en colaboración con el GEOLOGICAL SURVEY, U.S., Department of the Interior), "Los Yacimientos de Manganeso en la República Mexicana", México 1948, 162 páginas.
- México, *COMPAÑIA MINERA AUTLÁN*, promanuscrito, "Presentación ofrecida a las Casas de Bolsa mexicanas en el primer trimestre de 1996", 9 páginas. Documento en posesión de las Casas de Bolsa mexicanas.
- México, CONSEJO DE RECURSOS NATURALES NO RENOVABLES, *Inventario de los Minerales de Manganeso en Jalisco*, México 1963, boletín N° 54.
- México, Nacional Financiera, *Características Económicas de la Pequeña y Mediana Industria en México*, Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña, 2 tomos. México 1966.
- Antonio MILLÁN PUELLES, *Economía y Libertad*, Confederación Española de Cajas de Ahorro, Madrid 1974, 530 páginas.
- Nelson MINELLO, *Siderúrgica Lázaro Cárdenas, historia de una empresa*, Centro de Estudios Sociológicos, El Colegio de México, México, 1982, 317 páginas.
- John MOORE, *The firm as a collection of assets*, "European Economic Review", N°36 (1992), North-Holland, pp.493-507.
- Alberto J. PANI, *La política hacendaria y la revolución*, Editorial Cultura-Secretaria de Hacienda y Crédito Público, México 1926.
- Susan K. PURCELL, *The Mexican Profit-Sharing Decision, Politics in an Authoritarian Regime*, University of California Press, Berkeley, 1975.
- Gonzalo REDONDO, "Las libertades y las democracias", en *Historia Universal*, tomo XII, 2ª reimp., Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona, 1989, 450 páginas.
- Richard SALVUCCI, *Textiles and Capitalism in Mexico: An Economic History of the Obrajes: 1535-1940*, Princeton University Press, 1985.
- Álvaro SÁNCHEZ CRISPIN & María Teresa SÁNCHEZ SALAZAR, *Los mineros del manganeso: aspectos de la organización territorial de la explotación de ferrosos en el norte de Hidalgo*, Gobierno del Estado de Hidalgo & Instituto Hidalguense de la cultura, México 1992, 126 páginas.
- Alex M. SARAGOZA, *The Formation of the Mexican Elite, The Industrialization of Monterrey, Nuevo León, 1880-1920*, Universidad de California, San Diego, 1985.
- Alex M. SARAGOZA, *The Mexican Elite and the Mexican State 1880-1940*, University of Texas Press, Austin 1988.

- Robert Jones SHAFER, *Mexican Business Organizations. History and Analysis*. Syracuse University Press, Syracuse, New York, 1973. 398 páginas.
- Marshall D. SHULMAN, *Stalin's Foreign Policy Reappraised*, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1963, 322 páginas.
- Philip SELZNICK, *Leadership in Administration*, Harper & Row, Nueva York, 1957.
- Anne STAPLES, *Bonanzas y Borrascas Mineras. El Estado de México, 1821-1876*, Colegio Mexiquense & Industrias Peñoles, S.A. de C.V., México, 1994, 376 páginas.
- John STROHMEYER, *Crisis in Bethlehem. Big Steel's Struggle to Survive*, Adler and Adler, Maryland, 1986, 242 páginas.
- *The Cambridge Encyclopedia of Russia and the Soviet Union*, Cambridge University Press, Cambridge UK, 1984, 492 páginas.
- *The Times Atlas of World History*, 3ª edición, Times Books, Londres, 1989, 358 páginas.
- *The Times Concise Atlas of the World*, Times Books, Londres, 1988, 96 páginas.
- Robert C. TUCKER, *The Soviet Political Mind, Studies in Stalinism and Post -Stalin Change*, Frederick A. Praeger, Publisher, Nueva York, 1963.
- Berta ULLOA, "La lucha armada (1911-1920)", en *Historia General de México*, tomo 2, El Colegio de México & Editorial Harla S.A., México 1988, "La lucha armada..." en páginas 1075-1182.
- Roberto VALDESPINO, *El Estado de Hidalgo*, Gobierno del Estado de Hidalgo, México 1980, 293 páginas.
- José VASCONCELOS, *Don Evaristo Madero. Biografía de un patricio*, edición especial patrocinada por Antonio Madero Bracho y Lorenzo Zambrano Treviño, México 1997, 360 páginas.
- James P. WOMACK, Daniel T. JONES & Daniel ROSS, *The machine that changed the World*, Rawson-Collier Macmillan-Maxwell Macmillan, New York 1990.
- Emilio ZEBADÚA, *Banqueros y Revolucionarios: la soberanía financiera de México, 1914-1929*, El Colegio de México & Fondo de Cultura Económica, México 1994, 383 páginas.