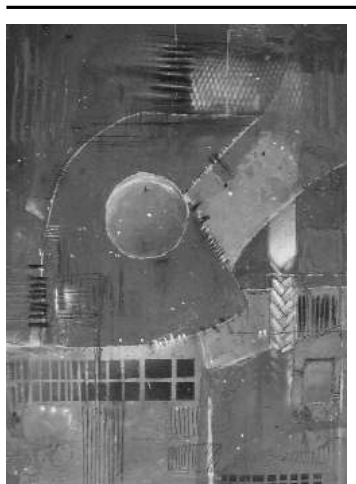




La construcción de la cuenca lechera en la Laguna (1948-1975)

*Mario Cerutti**

*Eva Rivas Sada***



Fecha de recepción: febrero de 2007.
Fecha de aceptación: agosto de 2007.

* Universidad Autónoma de Nuevo León.
Correo electrónico: mcerutti@faeco.uanl.mx
* CIESAS/Universidad de Monterrey.
Correo electrónico: evarivass@yahoo.com.mx

Resumen / Abstract

Se muestra aquí cómo se reconvirtió el tejido productivo de un espacio regional del norte de México (la Comarca Lagunera) a partir de 1950, y de qué manera se construyó, en un área semiárida, una de las cuencas lechera más importante de México. Sustentada desde finales del siglo XIX en la agricultura del algodón, la Laguna debió soportar un severo proceso de transformación que supuso mecanismos productivos nuevos, decisivas innovaciones tecnológicas, diferentes mecanismos de asociación entre los productores, firme presencia institucional y reorientación de las actividades empresariales. Al cabo de este proceso, a mediados de los setenta, la cuenca lechera estaba en

This work addresses the transformation of the productive scheme in La Comarca Lagunera region, located in northern Mexico, particularly since 1950. It also focuses on the construction process of one of the most important Mexican milk industries in a semi-arid area. By the end of the XIX century, La Laguna based its economy on cotton agricultural production, but later on the region undertook a severe process of transformation which produced new productive mechanisms, decisive technological innovations, different forms of association among producers, a steady institutional presence and a reorientation of entrepreneurial activities. At the end of the above



condiciones de alumbrar una de las más poderosas empresas agroalimentarias del México actual: el grupo Lala.

Palabras clave: la Laguna, tejido productivo, cuenca lechera, agricultura.

process, in the mid seventies, the so called milk 'rim' in the region was already in position to origin one of the most powerful firms in today's Mexican agro-food sector: the *Lala* Group.

Key words: La Laguna, productive scheme, milk 'rim', agriculture.

Introducción¹

Como hemos insistido en trabajos previos,² el extenso norte de México configura un área particularmente rica para los análisis sobre desarrollo regional, para la historia económica comparada y los estudios empresariales.³

La demostrada vivacidad de los segmentos productivos que se desarrollaron en el norte de México a partir del siglo XIX no se lograría explicar, sin reconocer -en un sitio prioritario- el impacto de la economía de los Estados Unidos. Pero a la vez, es menester resaltar que, en su conjunto, el Norte ha presentado dinámicas locales diferenciadas porque tuvo la oportunidad -y la tiene hoy- de *operar simultáneamente con dos mercados*: el interno, de ritmos más

¹ Una versión previa se incluyó en Vargas Flores, 2006.

² En especial, Cerutti, 2005 y 2006a.

³ Su condición de periferia inmediata del más grande mercado nacional gestado por el sistema capitalista (los Estados Unidos), su calidad de prolongación territorial de una economía que protagonizó con vigor la revolución industrial y que se transformó en la más poderosa estructura productiva del planeta, le ha conferido posibilidades de funcionamiento no perceptibles con facilidad en otras áreas de la economía atlántica. El Norte, aquí considerado, suma alrededor de un millón de kilómetros cuadrados distribuidos entre los seis estados fronterizos con Estados Unidos (Baja California, Sonora, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas) y sus respectivos colindantes meridionales: Baja California Sur, Sinaloa, Zacatecas, Durango y porciones de San Luis Potosí.



lentos, expresión de una sociedad periférica, y el externo, dotado de la mayor agilidad histórica y concentrado justamente en la economía estadounidense.

Investigaciones recientes⁴ han permitido delinear ciertas características de la historia socioeconómica de esta compleja geografía multirregional. Una de las conclusiones obtenidas propone que áreas significativas del Norte han ofrecido, a partir del último tercio del siglo XIX, condiciones favorables para el surgimiento de empresas, grupos y redes empresariales de cierta relevancia a escala de una sociedad periférica.⁵

Los estudios mencionan que desde hace más de cien años comenzaron a florecer de manera simultánea o sucesiva espacios urbanos, urbano-portuarios, urbano-rurales, rurales y mineros dotados de intensa fertilidad empresarial. Ello habría estado ligado a la paralela aparición y desenvolvimiento local/regional de ágiles tejidos productivos capaces, a su vez, de engendrar nuevas unidades de producción, extenderse al comercio y a los servicios, articularse a algunos de los mercados arriba indicados y reproducirse (sobrevivir) en el mediano o en el largo plazo como entramado productivo/empresarial.⁶

La Comarca Lagunera, por cierto, puede incorporarse a estos espacios regionales del norte mexicano dotados de una histórica y visible fertilidad empresarial y, por ello mismo, de una evidente capacidad de reconversión de sus tejidos productivos. Ubicada en el desértico norte central de México, y a pesar de estar dividida geopolíticamente entre dos entidades federativas, la Comarca Lagunera ha poseído, y mantiene, una dinámica productiva y cultural propia. Con una extensión cercana a los 48 mil km², forma parte de la alti-

⁴ Estados de la cuestión en Cerutti, 1994 y 2006.

⁵ Esta mirada global sobre los propietarios del Norte incluye desde empresariados de base urbano-histórico-industrial, como los surgidos en Monterrey, a los dotados de un sustento agrícola, agroexportador o agroindustrial, como los de la Laguna, Nuevo León, Tamaulipas, Sinaloa y Sonora.

⁶ Entre los casos más analizados por la investigación de los últimos veinticinco años se cuentan Monterrey y su entorno binacional (1850-2005); el Noroeste con agricultura de exportación (1925-2005); el Noroeste agroindustrial (1930-1985); el espacio central chihuahuense (1870-1915); los bolsones mineros del noroeste de Sonora (1870-1920); la ciudad-puerto de Mazatlán y sus alrededores minero-agrícolas (1880-2005); el espacio minero central que incluye San Luis Potosí y Zacatecas (1870-1920); y el Sureste agrícola de Nuevo León (1890-1975).



planicie denominada el *desierto chihuahuense*. Su clima es extremo, con temperaturas mayores a los 40° centígrados, con veranos secos, calientes, y sumamente largos al prolongarse por más de siete meses. Está bañada por dos ríos, el Aguanaval y el Nazas. Este último, el más caudaloso e irregular, nace en la Sierra Madre Occidental. Una espectacular especialización agrícola y sus multiplicadores articularon a partir de 1870 un ágil espacio rural con un sistema de ciudades bien conectado con el resto del territorio nacional (mapa) y con los Estados Unidos. Los siguientes párrafos se dedican a esbozar una porción de aquella dinámica, la transitada sobre todo entre 1950 y 1975.



Del glorioso algodón a la leche bronca

El domingo 6 de marzo de 1960 un articulista del diario local *La opinión* se preguntaba algo inquietante: ¿Realmente se estaba "hundiendo la región Lagunera"? Porque, según su entender, la antaño fértil comarca atravesaba "la



más grave crisis que haya padecido nunca".⁷ Dos semanas antes, en febrero de 1960, *La opinión* había empezado a admitir: "la región está en crisis".⁸

Lejos habían quedado pues, aquellos gloriosos tiempos porfirianos, cuando empresarios como John Brittingham, Tomás Mendirichaga, Juan Terrazas y Luis Gurza, ante el asombro del mismo Presidente Díaz, habían sido capaces de conseguir en sólo un mes los tres millones de dólares requeridos para fundar el Banco Refaccionario de la Laguna.

1. La construcción inicial del tejido productivo

A partir de 1870 y bastante antes antes que llegara el ferrocarril, la Laguna se había definido como una de las más ágiles zonas de agricultura especializada de México. Su producto básico, el algodón, se orientaba con fuerza hacia un mercado interior en plena articulación y con claros signos de expansión.⁹

El cultivo de la fibra fue incentivado y acompañado por una red de obras de irrigación, por importantes establecimientos agroindustriales y manufactureros, por un apretado racimo de instituciones financieras (pre bancarias, bancarias y para-bancarias) y por una concentración demográfica urbana y rural de rápido desenvolvimiento.¹⁰

⁷ Y tras mencionar las posibles causas de la crisis, remataba con este ilustrativo párrafo: "Los recursos de los cosecheros (de algodón) se fueron agotando poco a poco, después de aquella prosperidad desorbitada de 1950 y 1951, en que el algodón alcanzó precios extraordinarios y de la noche a la mañana las fortunas crecieron como torres de pastel...En esos años, sobre el asfalto de nuestras calles llegaron a rodar majestuosos más de treinta Cadillacs que por entonces eran los automóviles más lujosos y caros. Pero eso quedó atrás, en plan de leyenda. Hace años que los Cadillacs de último modelo no ruedan por nuestras calles. *La opinión*, 6 de marzo de 1960, sección dominical.

⁸ Agregaba la crónica: "Ha sido el algodón el que ha logrado en menos de tres cuartos de siglo convertir a una hacienda de labor en la magnífica y moderna ciudad de Torreón (y) ha hecho posible la instalación de industrias dependientes de la fibra -despepites, compresoras, molinos de aceite- que suponen inversiones por millones de pesos. El agricultor ha sido y sigue siendo el pilar sobre el que descansa toda esta estructura. *La opinión*, 23 de febrero de 1960, primera sección.

⁹ La industria textil -instalada en el centro y norte de México- gestaba demandas suficientes para provocar el auge regional del algodón.

¹⁰ Entre otros, Saravia, 1910; Plana, 1996; Machuca Macías, 1991; Vargas-Lobsinger, 1984 y 1999; Barragán y Cerutti, 1993; Meyers, 1997; Cerutti, 1997, 1999a, 1999b y 2003; Cerutti, Corona Páez y García, 1999; Castañón Cuadros, 2003; Flores Nájera, 2003; Arreola, 2003; Zuleta, 2000; Villa Guerrero, 1995a y 1995b.



Hacia 1915 el algodón se extendía por numerosas haciendas y por un colorido enjambre de ranchos, fincas anexas y lotes.¹¹ Lo hacía siguiendo siempre las presas, canales derivadores y acequias que se fueron bifurcando por decenas de miles de hectáreas en los municipios de Lerdo, Gómez Palacio, Mapimí, Viesca, Matamoros, Torreón y San Pedro.

Entre 1870 y 1920, la organización de la producción agrícola y el uso intensivo del suelo en la Laguna operaban con diversos mecanismos: a) el propietario de la tierra dirigía de manera personal la producción en su predio; b) entregaba parcelas (ranchos y lotes) en arrendamiento; c) explotaba porciones de su propiedad con el sistema de aparcería; d) los arrendatarios podían subarrendar tierra o cederla bajo el sistema de aparcería; e) se combinaban varias de estas formas explotación.

La aparición de establecimientos dedicados a la transformación de la semilla del algodón, en especial de la poderosa Compañía Industrial Jabonera, brindó un nuevo impulso a la dinámica productiva rural y urbana de la Laguna. La elaboración de aceite y jabón (y de otros productos complementarios como el cake, la harinolina y la glicerina) abrió nuevos mercados a agricultores y fabricantes. El insumo tradicional, la fibra de algodón, fue complementado con la semilla, lo que supuso una diversificación del mercado sin elevar de manera especial los costos de producción en el sector rural.

En términos del tejido *productivo-empresarial*,¹² explotaciones rurales, industria urbana y servicios complementarios se entrelazaron con firmeza en el mismo espacio lagunero. La fusión agro-industrial, con sus multiplicadores

¹¹ Muchas de ellas administradas o arrendadas por agricultores de origen español. Véase Cerutti, Corona Páez y Martínez García, 1999.

¹² Un concepto que pretende resumir: a) las más o menos intensas interrelaciones que generan y mantienen de manera prolongada productores y empresas situadas en un mismo espacio regional; b) los multiplicadores que se extienden hacia atrás y hacia adelante en el sistema productivo en desarrollo y que, por lo tanto, involucran desde productores de materias primas e insumos hasta servicios en general, mecanismos de crédito, operaciones de distribución e instituciones locales; c) los vínculos económicos, organizacionales y de confianza que se establecen entre empresarios y productores, con sus mecanismos de diversificación de actividades aún cuando el espacio estudiado tenga cierto nivel de especialización. Se trata de una noción derivada de las discusiones sobre sistemas productivos locales (SPL) y distritos industriales (DI) desarrollada en la Europa del Sur a partir de los años ochenta. Algunas diferencias con estos conceptos inaugurales son: a) el tejido productivo-empresarial amplía su radio de acción a las áreas agrícolas (y en este sentido se nutre también de la economía difusa, destacado por Bagnasco, 1991 y 2000);



hacia atrás y hacia adelante, se manifestó con claridad en un territorio semi-desértico que medio siglo atrás era recorrido por comanches y apaches. El tejido productivo no sólo se afianzó por décadas, sino que se expandió bajo la influencia de una innovación tecnológica central (uso industrial de la semilla), de inversiones cruzadas provenientes del mismo Norte, de la asociación de agentes empresariales con experiencia, de la incorporación de novedades en materia de gestión y planeación empresarial, de la integración del mercado nacional y del aprovechamiento de coyunturas favorables en la economía atlántica.

2. Hacia la crisis

La revolución de 1910-1917 y la reforma agraria posterior, ya en los años treinta, habrían de afectar profundamente el ágil escenario empresarial que borbotaba desde el porfiriato. La Comarca fue uno de los ámbitos donde la lucha por la tierra se tornaría más intensa desde los años revolucionarios y, en consecuencia, el reparto agrario se convirtió en un asunto de prioridad política para el poder central. Decenas de miles de hectáreas fueron fraccionadas, tanto bajo el régimen de la llamada *pequeña propiedad* como bajo el sistema ejidal, en particular durante los años de Lázaro Cárdenas (1934-1940).¹³

No obstante, los profundos cambios en la tenencia de la tierra, la desarticulación de numerosas empresas y explotaciones agrícolas y la consiguiente salida de capitales, la especialización algodонера se mantuvo como eje de la actividad regional al menos hasta la década de los cincuenta del siglo xx.¹⁴

b) no se limita por lo tanto al sector industrial urbano; c) incluye tanto pequeñas como medianas y grandes empresas, pequeños y grandes productores; d) no requiere un caso extremo de especialización en el espacio estudiado, como en alguna medida parecen exigir los conceptos SPL y DI; e) incorpora como dato vertebral las relaciones empresariales, en las cuales no sólo destacan las puramente económicas, sino también las parentales y las sustentadas en mecanismos de confianza.

¹³ Según un informe del Banco Nacional de Crédito Agrícola, el reparto agrario llevado a cabo en la Comarca Lagunera desde 1936, favoreció a 32 mil campesinos, con una superficie con derecho a riego de los ríos Nazas y Aguanaval de 146 mil hectáreas (un promedio de 4.56 hectáreas por jefe de familia). A la pequeña propiedad se destinó una superficie global de 71 mil hectáreas con derecho a riego. Banco Nacional de Crédito Agrícola, en *La opinión*, 17 de marzo de 1960, segunda sección.

¹⁴ En 1951 se sembraron 132 mil hectáreas de algodón.



La documentación notarial, la información asentada en los registros de la Propiedad y el Comercio¹⁵ y la cotidiana información que periódicos como *La opinión* y *El siglo de Torreón* proporcionaban en los años cincuenta e incluso en los sesenta muestras de que permanecían vivos los numerosos multiplicadores que rodeaban el cultivo del algodón, y que habían consolidado en la Comarca un tejido productivo y empresarial nacido décadas atrás.¹⁶

Entre las numerosas actividades conexas, las fuentes detallan de manera constante sobre fumigadoras, servicios aéreos, compañías despepitadoras, uniones de crédito y financieras, empresas de transporte, talleres para equipamientos de bombeo, centros bioquímicos, agencias de automotores y venta de tractores, proveedores de maquinaria agrícola, laboratorios técnicos, productores químicos, constructores de pozos para extracción de agua subterránea, distribuidores de insecticidas y fertilizantes, abastecedores de artículos eléctricos.¹⁷

Sin embargo, durante la última semana de marzo de 1960 se difundía con amplitud un "plan para reestructurar una nueva política agrícola regional". ¿De qué se trataba? En una reunión de "alto nivel", que incluyó al mismo Secretario de Agricultura, se había mencionado que "la Laguna necesita(ba) más que agricultura". No sólo eso, debía limitar el cultivo de algodón: "Ni con la presa del Palmito llena puede ni debe cultivarse más algodón", se aseveró. Más todavía: "El concepto de la Laguna como zona exclusivamente algodонера debe desaparecer...(su futuro) debe encauzarse hacia la diversificación de cultivos". ¿Sólo de cultivos? No exclusivamente. La ganadería podía encontrarse entre las posible alternativas.¹⁸

3. La experiencia ganadera

Según Aguilar Valdés y colaboradores (1996) fueron varias las circunstancias que permitieron o estimularon el surgimiento de la cuenca lechera en la

¹⁵ Donde quedaron asentados los créditos que recibían los productores, sobre todo los privados, por parte de la banca regional.

¹⁶ Datos y hechos que además hacían suponer la perdurabilidad del algodón como eje de crecimiento económico.

¹⁷ Registro Público de la Propiedad y el Comercio de Torreón (RPPCT), sección Comercio, 1950-1960.

¹⁸ *La opinión*, 26 de marzo de 1960, primera sección.



Comarca Lagunera. Una de ellas, citada expresamente, fue "la crisis del algodón en la mitad de la década de los años cincuenta, originada por la fuerte sequía y el colapso del precio internacional de la fibra" (Aguilar et al., 1986:1).¹⁹ Y luego señalan:

La producción de algodón se vio completamente desalentada por la disminución de la demanda que provocó el fin de la guerra de Corea²⁰ y el *dumping* impulsado por el vecino país del norte que, entre otras cosas, implicó una fuerte disminución en el precio y una completa inestabilidad en los mercados internacionales. La actividad algodonera empezó a dejar de ser rentable a partir de 1948, profundizándose su crisis en 1955-1960.

Para estos y otros autores, la crítica situación que comenzó a vivir la agricultura regional en los años cincuenta "orilló a los productores privados a abandonar este cultivo y a buscar alternativas menos inestables" (*Idem*). Entre las principales estuvo la producción lechera.

En realidad, habrían sido varios los factores que incidieron en la reconversión productiva y empresarial operada desde la actividad algodonera a la producción láctea y agroalimentaria. A los vaivenes en los precios internacionales y a la caída de la demanda del algodón en Estados Unidos se sumaron: a) el encarecimiento de los insumos agrícolas, principalmente del agua, electricidad, fertilizantes y plaguicidas; b) la entrada en el mercado nacional de fibras sintéticas, lo que contribuyó a poner fin a las altas tasas de rentabilidad que solía caracterizar esta actividad; c) el agotamiento de las tierras por la explotación sistemática del monocultivo; d) el azote de múltiples plagas: roedores, gusanos bellotero y rosado, conchuela y araña roja; e) una cada vez más explícita renuencia oficial a seguir subsidiando este tipo de agricultura, sobre todo la sustentada en la organización ejidal.

En otras palabras, se estaba marchitando con rudeza la especialización sustentada en el algodón, por lo que se apuntó a diversificar la producción rural e incursionar en negocios alternativos. Uno de ellos, que merece ser recordado aquí, era la experiencia previa de la Comarca en materia de ganadería vacuna.

¹⁹ La sequía asoló por más de diez años a la Comarca, desde finales de los cuarenta.

²⁰ Entre 1952 y 1954.



Ya en la década de los años veinte el gobierno federal fomentaba la producción pecuaria con el doble propósito de conseguir la suficiencia alimenticia y paliar los altos índices de desnutrición. El consumo de leche y carne se volvió significativo en el discurso gubernamental y como política pública. Dado que el hato ganadero se había reducido drásticamente por la guerra civil, el Estado fomentó la importación de razas más productivas que las autóctonas: Holstein, Jersey, Guernsey y Airshire.

A nivel regional, la respuesta inicial tuvo que ver con la ganadería de engorda debido a que la carne contaba con posibilidades de ser comercializada en el mercado de los Estados Unidos, sempiterno aliado de los empresarios del norte de México. Si bien el crecimiento del sector pecuario en la Comarca y zonas circunvecinas se desarrolló durante mucho tiempo como una actividad complementaria a la agricultura, es menester insistir en su importancia -para lo que sucedería más tarde- por tres razones: a) se trataba de una experiencia que habría de facilitar la reconversión hacia el sector lácteo por la consiguiente posibilidad de actuar de manera relacionada, como elemento de diversificación productiva; b) el significativo número de sociedades y uniones ganaderas que se registraba oficialmente ya en los años cuarenta (cuadro 1) y que agrupaban o enlazaban a los dueños de los principales ranchos de la Comarca y de zonas aledañas;²¹ c) la eventual significación del papel que habrían jugado los propietarios y administradores de origen español, en particular los procedentes de regiones de la cornisa cantábrica, dotados de una trayectoria secular en manejo de ganado y producción láctea (Domínguez, 2005, Domínguez y Cerutti, 2006).²²

²¹ Como apunta de manera no exhaustiva el cuadro 1, las empresas y uniones proliferaban a mediados de los cuarenta. La organización de los ganaderos, impulsada con frecuencia desde esferas oficiales, tenía entre otros fines allegar recursos de los programas de fomento y, a la vez, negociar permisos de importación y aranceles para la exportación de carne con los gobiernos estatal y federal. Dentro de este conjunto destacó la Unión Ganadera Regional del Norte de Durango. RPPCT, 1940-55.

²² Sobre todo los provenientes de Cantabria y Asturias, dos de las grandes regiones lecheras de España. El caso de los hermanos Tricio Gómez, que arribaron desde Cantabria, podría adoptarse como ejemplo.



Cuadro 1. Empresas y asociaciones ganaderas en la Laguna (1945-1955)

Sociedad/empresa	Fecha*	Estado en fecha indicada
Compañía Agrícola y Ganadera de Torreón	Abr/45	Operando
Compañía Ganadera Los Compadres	Ene/46	Operando
Paredones, Cía. Agrícola y Ganadera	Mzo/46	Disolución
Cía. Ganadera Castellón	Mzo/50	Disolución
Cía. Ganadera de Torreón de Cañas	Ene/47	Operando
Rastros de Torreón	Ago/47	Operando
Ganadera El Refugio	Mzo/50	Operando
Soto y Sosa, S. de R.L.	Mar/47	Constitución
Ganados e Inversiones	Nov/47	Constitución
Cía. Agrícola y Ganadera Providencia	Dic/50	Constit/Domicilio: Saltillo
Cía. Ganadera Barraza y Aizpuru	Nov/47	Constitución
Explotadora Ganadera	Sep/50	Constitución
José María Gómez y Hnos.	Ene/47	Constitución
Ganadera San Juan, S.A.	Mayo/49	Constitución
Cía. Ganadera La Zarca	Mzo/51	Operando
Asociación Ganadera de Productores de Leche Mariano Matamoros	Dic/51	Operando
Unión de Crédito de Productores Agrícola-Ganadera del Valle Lagunero, A.C.	Ago/50	Constitución/Ejidal
Proveedora Agrícola Ganadera	Mzo/48	Constitución
Unión Ganadera Regional del Norte de Durango	1956	Operando
Asociación Civil de Pequeños Ganaderos Maclovio Díaz de Mapimí	Mar/45	Constitución
Pequeños Agricultores y Ganaderos del Perímetro de Cartagena	Ago/44	Constitución
Cía. Ganadera de Cieneguilla, S.C.P.	Oct/47	Constitución
Sociedad Ganadera García y Flores	Dic/48	Operando
Cía. Ganadera La Espinera, S. de R.L.	Sep/52	Constitución
Julio Ugarte e Hijos (ganados)	Abr/49	Constitución
Ganadera El Refugio, S. de R.L.	Abr/50	Operando Const: 1943
Unión de Productores Agrícolas Ganaderos del Valle Lagunero, A.C.	Nov/50	Constitución/Ejidal
Cía. Ganadera de San José de Bella Vista, S. de R.L.	Jun/51	Constitución
Cía Ganadera La Zarca y Anexas, S. de R.L.	Abr/51	Operando
Cámara Agrícola y Ganadera de Torreón	Abr/51	Constitución
Cía. Ganadera de Torreón de Cañas, S. de R.L.	Abr/52	Operando/Const: 1945

* Fecha del registro documental encontrado
Fuente: AGECE, RPPCT, ANED, AGED, 1945-1960



4. Leche *bronca*, política pública, pasteurizadoras

Se ha indicado, aunque sin precisar las fuentes, que a finales de los años cuarenta el hato lechero de la Comarca rondaba las cuatro mil vacas y que la ordeña generaba unos 33 mil litros diarios. Al margen de estas cifras (que serían bastante inferiores a lo que los prolongados antecedentes ganaderos de la Laguna sugieren), es evidente que la producción más extendida era rudimentaria: se explotaba un número pequeño de vacas criollas que se ordeñaban a mano y que proporcionaban de cuatro a ocho litros diarios por animal. Los corrales se ubicaban en las mismas viviendas suburbanas, junto a gallinas y pollos, caballos y enseres para el trabajo agrícola.²³ No obstante, uno de los beneficios de la incipiente ganadería lechera consistía en que posibilitaba el manejo de cierta liquidez durante las fases críticas del ciclo agrícola, además de asegurar abono para suelos empobrecidos tras décadas de explotación intensiva.

Era un paisaje que correspondía, por cierto, al escaso desarrollo de la ganadería lechera en México, explicado porque la leche fresca no formaba parte de la dieta básica de la población.²⁴ Por lo tanto, su consumo era muy reducido y restringido a menores de edad, mujeres embarazadas o en estado de lactancia. Otro problema consistía en que no se contaba con técnicas y equipos que permitieran conservar la leche fresca y sus diversos derivados, principalmente para la distribución comercial (cuestión central en una geografía donde predominan climas cálidos y húmedos).

En otras palabras: en el México de mediados del siglo xx aún no se había conformado un mercado masivo de consumo para los productos lácteos. Por la misma inmadurez y escasa relevancia de la actividad en términos económicos, los gobiernos no insistían demasiado en su control sanitario: las condiciones de producción eran precarias, se presentaban enfermedades en el ganado de forma recurrente, la calidad de la leche era pobre, se vendía "caliente", sin pasteurizar y se distribuía en condiciones poco higiénicas.²⁵

²³ El grueso de las ventas se realizaba a las queserías locales para la elaboración de mantequilla, crema y quesos frescos, ya fuese de manera directa o a través de intermediarios.

²⁴ Situación completamente distinta a la de España o Italia, o a la de países como Argentina en América Latina.

²⁵ "Los gastos que el gobierno erogaba para tratar de evitar problemas de salud pública eran cuantiosos y sumamente pobres los resultados". Aguilar Valdés et al., 1996 p. 3.



No debe extrañar que a finales de los años cuarenta se desataran en la Comarca, una vez más, enfermedades ligadas a la falta de control sanitario y a la ausencia de procesamientos de la leche, las que causaron hasta muertes entre la población. Ello obligó "al Gobierno Federal y, sobre todo, al Estatal, a intervenir para evitar la venta de leche bronca" (*Idem*).

En 1949 se tornó efectiva la obligatoriedad de la pasteurización a través de reglamentaciones sanitarias derivadas de la Ley de la Industria de la Leche y sus Derivados, dictada en julio de 1940 en Coahuila por el gobierno de Pedro Rodríguez Triana.²⁶ En 1949 se ordenaba asimismo el traslado de los establos fuera de los núcleos urbanos, el mejoramiento de su infraestructura, el uso de artículos sanitarios, la introducción de maquinaria de ordeña y mejoras en la alimentación del ganado para aumentar la calidad alimenticia de la leche y garantizar su inocuidad.

La primera planta de la que se tiene confirmación documental en la Comarca fue la impulsada por la Compañía Pasteurizadora La Higiénica, fundada en Torreón el 22 de enero de 1949 con un capital de 50 mil pesos. Destacaba entre sus accionistas Abilio Hoyos (tesorero de la empresa), a quien se verá posteriormente en numerosos proyectos ligados al sector.²⁷ La Higiénica precedió a una auténtica explosión de pasteurizadoras en el amplio territorio de Coahuila entre 1949 y 1960. Un recuento no exhaustivo indica la aparición de plantas no sólo en Torreón, sino que también se mencionan en Saltillo, Piedras Negras, Nueva Rosita, Monclova y Allende, mientras se regis-

²⁶ La ley de 1940 contemplaba, entre otras, las siguientes estipulaciones: a) la leche destinada al mercado para su consumo en Coahuila debía pasteurizarse; b) "se entiende por leche pasteurizada aquella que (...) sea sometida a la acción del calor a una temperatura comprendida entre los 63 y 65 grados centígrados durante un tiempo no menor de 30 minutos, y en seguida se enfríe bruscamente a 10 grados centígrados como máximo, temperatura en la que deberá conservarse hasta su entrega al consumidor; c) el territorio del estado será dividido en zonas para establecer en cada una de ellas una planta pasteurizadora única, autorizada y supervisada por los Servicios Sanitarios Coordinados del Estado; d) el personal técnico que laborase en las plantas pasteurizadoras dependería directamente de los Servicios Sanitarios. Periódico Oficial del Estado de Coahuila, 24 de julio de 1940.

²⁷ Archivo General del Estado de Coahuila (AGEC), protocolo de Aureliano Rodríguez, 22 de enero de 1949, fs. 9-17. El primer presidente de La Higiénica fue Aurelio Navarro. Entre sus directivos también figuraban Ramón Cantú, José Antonio Vera y Jesús Flores. Abilio Hoyos y sus hermanos compartieron asimismo la fundación de la Cámara Agrícola y Ganadera de Torreón, que promovía "la mecanización del campo", la "creación de centrales de maquinaria agrícola" y las "plantas centrales de pasteurización". RPPCT, sección Comercio, 13 de marzo de 1952.



traban diversas uniones de productores en algunas de esas localidades y en Sabinas y Nava.²⁸

Muy importante en términos institucionales y de promoción empresarial fue -apoyándose en la misma ley de Rodríguez Triana- que se insistiera en brindar preferencia a la fundación de plantas pasteurizadoras a los productores articulados en cooperativas.²⁹ De esta posibilidad habrían de surgir sociedades y organizaciones fundamentales para el desenvolvimiento de la cuenca lechera lagunera

Cuenca lechera y nuevo tejido productivo

1. La Unión de Crédito

Alimentada por un lento, múltiple y poco fácil proceso de reconversión productiva,³⁰ la ganadería lechera emergería como el camino con mayor futuro para propietarios y empresarios locales por dos razones adicionales: a) se habría de vincular a un mercado interno protegido y subsidiado por el Estado; b) tendría acceso a diferentes programas federales de fomento agropecuario.

Un paso fundamental en la progresiva organización de los ganaderos lecheros de la Laguna y en su evolución hacia las unidades pasteurizadoras fue la gestación de la Unión de Crédito de Productores de Leche de Torreón S. A. de C. V.,³¹ constituida el 12 de noviembre de 1949 tras haber sido autorizada por la Comisión Nacional Bancaria.

²⁸ Archivo General del Estado de Coahuila (AGEC), secciones de Agricultura y Fomento, Hacienda e Industria (1945-1960).

²⁹ Decía la ley de 1940 (art.15): "Para la fundación de las plantas pasteurizadoras se dará preferencia a los productores de leche, tratando de organizarlos en cooperativas" Sólo en caso que no fuera factible, podría concederse la concesión respectiva "a las personas que a juicio de los Servicios Sanitarios Coordinados ofrezcan mayores garantías...".

³⁰ La diversificación agrícola se procuró también en torno a los cultivos de melón, sandía, nogal, nopal y vid, además del cultivo de granos y forrajes para el ganado. Dentro de la actividad pecuaria se incursionó en los ramos porcícola, avícola y cárnica de ganado menor. De la misma manera que la industria láctea, se impulsaron la vitivinícola y la elaboración de dulces regionales con base en la nuez y la leche de cabra.

³¹ Las uniones de crédito eran figuras jurídico-financieras que se implementaron con vigor desde principios de los años treinta, sobre todo en el sur de Sonora, donde el proyecto de desarrollo agrícola sustentado en la propiedad privada -pequeña y mediana- estaba siendo vigorosamente impulsado por gobernantes y funcionarios vinculados a la familia Elías Calles.



La flamante asociación se comprometía sobre todo a gestionar facilidades crediticias para el desarrollo de los productores de leche. Actuaría además para: a) prestar garantía o aval en créditos que solicitasen sus socios b) recibir depósitos de dinero; c) operar en la compra y venta de abono, ganado, aperos, útiles, maquinarias, materiales y demás implementos necesarios para la explotación ganadera e industrial de los socios; d) vender sus frutos o productos; e) promover la organización y administración de empresas de industrialización o de transformación.

La Unión de Crédito de Productores de Leche tuvo un capital inicial de un millón de pesos, y puso como condición esencial que dicho capital se conformara "en proporción al número de cabezas de ganado lechero" de cada uno de sus 114 socios. Pero para ser socio era "preciso acreditar" la calidad de propietario de ganado productor de leche en Coahuila o entidades colindantes. Cada socio "adquirió acciones en un número igual al de cabezas de ganado productor de leche de su propiedad". Ninguno de ellos podía ser propietario de más de 15 % del capital.³²

El primer Consejo de Administración fue configurado por personajes conocidos en los ámbitos de la propiedad rural, la ganadería y la empresa laguneras. Entre ellos se contaban nuestro conocido Abilio Hoyos y Ramón Cantú, accionistas de La Higiénica, y Román Cepeda, alcalde de Torreón e inminente gobernador de Coahuila (cuadro 2). Entre los accionistas más destacados están Cepeda, Hoyos, Jesús Flores, Manuel Armendáriz, Ramón Cantú, Indalecio Gómez de la Sierra, Juan Franch e Inocencio Luévanos, todos con cien o más acciones.

2. Pasteurizadora Laguna

Meses más tarde, el 21 de marzo de 1950, se avanzó un nuevo escalón en el prolongado camino de la reconversión productiva: la creación de Pasteurizadora Laguna S. A. de C.V.³³

³² AGECE, protocolos de José G. García, 12 de noviembre de 1949, fs. 158-173; y 21 de marzo de 1950, fs. 8-25; RPPCT, sección Comercio, 19 de enero de 1950. Si un accionista dejaba de ser propietario de ganado productor de leche, estaba "obligado" a vender sus acciones al precio de mercado.

³³ Se dedica especial atención a esta pasteurizadora y a la Unión de Crédito que la impulsó porque resultó el cimiento histórico del actual grupo agroalimentario LaLa.



Cuadro 2. Unión de Crédito de Productores de Leche
Consejo de Administración (1949)

Presidente	Manuel Micher Jr.
Secretario	Ernesto Basso Jr.
Vocales	Abilio Hoyos
	Félix Guerrero
	Ramón Cantú
	Indalecio Gómez de la Sierra
	Román Cepeda
	Martín Figueroa
	Inocencio Macías
	Francisco Peña
	Juan M. Salcedo
	Lic. José C. Mijares
	Juan Pablo de la Torre
Salomón Gaytán	
Comisarios	José Antonio Vera Jr
	Ignacio Berlanga

Fuente: ver nota 32

En este caso el capital de arranque fue de 2,400,000 pesos y tres las "condiciones esenciales" para asociarse: a) ser miembro de la Unión de Crédito de Productores de Leche de Torreón; b) obligación de entregar a Pasteurizadora "la producción de leche obtenida en el ganado lechero manifestado ante la Unión"; c) pero "desde luego tendrá el derecho de que se le reciba por la Planta Pasteurizadora la leche producto de su ganado vacuno lechero", al precio y en las condiciones "fijadas por el Consejo de Administración".³⁴

¿Cuáles eran sus fines? Entre los más llamativos se contaban: a) la adquisición de la maquinaria y equipos necesarios para la instalación de "una planta destinada a la pasteurización de la leche", incluyendo la enfocada a la industrialización de la leche y sus productos; b) la compra de terrenos y la construcción de edificios, bodegas y almacenes necesarios "para el establecimiento de la Planta Pasteurizadora e industrializadora de la leche"; c) la adquisición, compra, venta y negociación de la leche y sus derivados.

³⁴ AGECE, protocolo de José G. García, 21 de marzo de 1950, fs. 8-25.



Cuadro 3. Accionistas principales en Pasteurizadora Laguna, 1950

Accionistas-ganaderos	Cabezas
Román Cepeda	195
Jesús Flores	195
Manuel Armendáriz	150
Abilio Hoyos	145
Lino Valadéz	127
Ramón Cantú	100
Indalecio Gómez de la Sierra	100
Juan Franch	100
Inocencio Luévanos	100
Porcentaje del total	30% (1212)

Fuente: ver nota 34

Su construcción, precisamente, fue financiada en el momento inicial con el apoyo de los socios de la Unión de Crédito: 114 pequeños y medianos ganaderos que, en conjunto, contaban con un hato algo menor a las cuatro mil vacas. Como en la Unión, existía una gran heterogeneidad en torno a la posesión de vacas lecheras. El accionista con menos unidades contaba con tres cabezas; los que más tenían sumaban 195 (ver cuadro 3 y anexo 1). La gran mayoría poseía en promedio un mínimo de 15 y un máximo de 30.³⁵ Su Consejo de Administración (cuadro 4) presentaba componentes comunes con la Unión de Crédito.

Casi un año después de fundarse, los socios de Pasteurizadora decidieron elevar el capital a 3,360,000 pesos. Se pasó entonces de un valor de 300 pesos por acción a 420. Era presidente del Consejo de Administración en ese momento el licenciado José. C. Mijares.³⁶

La resolución fue asumida porque los costos de los equipos y "de la construcción (de la planta) han sido mayores de lo que se calculaba". Y para facilitar a los accionistas de Pasteurizadora el pago de ese capital, la Unión de

³⁵ Si se aceptase la estimación que ha indicado que el hato ganadero de la región rondaba las cuatro mil cabezas, se podría concluir que prácticamente todo aquel que contaba con ganado lechero ingresó como accionista, cuestión difícil de aceptar. Entre los accionistas figuraban varios inmigrantes oriundos del Norte español.

³⁶ RPPCT, sección Comercio, 21 de agosto de 1951. Para julio de 1950 el gerente de Pasteurizadora era Ernesto Basso Jr. *Idem.* 13 de julio de 1950.



Crédito ofreció "prestar a sus socios las cantidades necesarias" para la nueva suscripción de acciones. Los préstamos serían devueltos sobre la base de diez pesos mensuales "por vaca estabulada de su propiedad".

Cuadro 4. Pasteurizadora Laguna
Consejo de Administración (1950)

Presidente	Román Cepeda
Consejeros propietarios	Manuel Micher Jr.
	Lic. José C. Mijares
	Abilio Hoyos
	Ramón Cantú
	Lino Valdez
	Félix Guerrero
	Juan Pablo de la Torre
	Fernando Salinas
	Salomón Gaitán
Consejeros suplentes	Juan M. Salcedo
	Inocencio Macías
	Indalecio Gómez de la Sierra
Comisario propietario	José Antonio Vera
Comisario suplente	Ignacio Berlanga

Fuente: ver nota 34

En realidad, la construcción de la planta fue cofinanciada con apoyo estatal (Nacional Financiera, S.A.) y créditos de la banca privada. El crédito de Nacional Financiera fue aprobado el 9 de junio de 1950 cuando la instalación ya había comenzado, y permitió continuar con el proyecto. Hubo que recurrir finalmente al Banco Industrial de Monterrey para terminar la construcción.³⁷

Además de las dificultades de financiamiento se presentaron otros problemas. Por un lado, los permisos de importación de maquinaria solicitados ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ya que 80% de esos equipos soportaba prohibiciones. Y por el otro, la presión ejercida por multinacional Nestlé, ubicada en los Altos de Jalisco desde 1935, que obstaculizaba el proyecto mediante sus influencias en la burocracia mexicana.³⁸

³⁷ RPPCT, sección Comercio, 13 de julio de 1950.

³⁸ *Idem*, volumen 96, 13 de julio de 1950.



Como se ha dicho, desde sus comienzos la organización operó como una cooperativa (Salas, 2002:160).³⁹ Las acciones de cada productor eran proporcionales al número de cabezas de ganado lechero que poseyera, ninguno podía sobrepasar de 15% del paquete accionario,⁴⁰ y quien abandonara la organización quedaba obligado en principio a vender sus acciones al resto de los socios.

Se acordaron además ciertas exigencias elementales de funcionamiento productivo y de gestión, las cuales se convertirían con el tiempo en la principal ventaja competitiva de la nueva empresa, con base en su posterior éxito. Se estipuló como requisito de entrada la acreditación como productor de calidad. Los accionistas asumieron la responsabilidad de mantener y hacer producir su propio establo con los avances técnicos a su disposición y en las mejores condiciones.

Pasteurizadora Laguna, además de asumir el compromiso de adquirir toda la leche generada por sus accionistas, incorporó tecnología de avanzada a los procesos de transformación y tomó la responsabilidad tanto en el manejo de la distribución como en las respectivas prácticas comerciales. Es decir, mientras se aseguraba a los accionistas viabilidad y rentabilidad en la actividad lechera, a la planta pasteurizadora se le garantizaba calidad y la disposición regular del producto, cuestiones fundamentales para operar con buenos resultados en un mercado en plena formación. Si el riesgo quedaba distribuido entre proveedores y empresa, el mecanismo también aseguraba las ganancias: la integración entre producción primaria e industrialización se completaba al ser los ganaderos los accionistas/propietarios de la planta transformadora.⁴¹

³⁹ Según Hernán Salas Quintanal, las cooperativas "han jugado un papel central en la producción lagunera".

⁴⁰ Para sumar más de 15% de las acciones se requería poseer un hato mayor de 580 animales, algo que sólo sucedería veinte años después.

⁴¹ El mecanismo utilizado por Pasteurizadora Laguna recuerda el diseñado por John Brittingham para convertir en accionistas de Jabonera de la Laguna a los agricultores del algodón, cuyas acciones eran proporcionales a la cantidad de semilla que entregaban a la fábrica. Ver Cerutti, 1997. Y como en el caso de Jabonera, estos acuerdos no alcanzaban a suprimir los conflictos entre productores rurales y la planta industrializadora. *La opinión* narra con suma frecuencia los desacuerdos en torno a lo que se pagaba a los dueños de los establos, por lo general como consecuencia de que el precio de venta al público de la leche era fijado por los gobiernos y no por los costos de producción.



3. La Cámara Agrícola y Ganadera de Torreón

Lo que estaba sucediendo en esa coyuntura que engarzaba la década de los cuarenta con los años cincuenta podría definirse como: a) el acercamiento empresarial de la ganadería a la producción láctea: b) a la vez, el alejamiento paulatino de los agricultores privados del monocultivo sustentado en el algodón. Una arquetípica cristalización institucional de este puente, que conduciría en el mediano plazo a la reconstrucción del tejido productivo en la Laguna, fue la fundación de la Cámara Agrícola y Ganadera de Torreón, A.C. en abril de 1951.

Por quienes eran sus integrantes, por sus fines y por la explícita mención que manifiestan sus estatutos sobre los cambios que debían consolidarse en la Comarca, conviene detenerse un momento en los objetivos de esta organización. Lo primero que destaca es que agricultores y ganaderos habían juntado fuerzas,⁴² lo que no debe sorprender porque en numerosos casos los propietarios privados se movían en ambas actividades. Y a partir de allí sobresalían, entre otros, los siguientes objetivos:

- Incrementar y organizar la agricultura y la ganadería "dentro de las técnicas modernas".⁴³
- Organizar la mecanización del campo y promover la creación de centrales de maquinaria agrícola, así como de plantas centrales de pasteurización, refrigeración, empaque, fumigación y ensilaje, entre otras, ya "para fines de industrialización o de conservación".
- Prestar "todo el apoyo de la Cámara" para que se establezca una unidad zootécnica destinada al "mejoramiento de sus ganados", y promover "la difusión de la enseñanza agrícola y ganadera" dentro de su jurisdicción.
- Promover la riqueza frutícola, adquiriendo para sus asociados "variedades selectas de frutales que más se adapten a la región".
- "Encauzar la experimentación de semillas mejoradas", impulsar el establecimiento de Campos de Experimentación Agrícola y estimular "la introducción de nuevos cultivos".

⁴² La segunda cláusula de los estatutos mencionaba que la Cámara representaría "los intereses generales de los agricultores y ganaderos de su jurisdicción" y participaría en la defensa de sus socios.

⁴³ Se estaba entonces en plena revolución verde, cuya expresión más evidente se manifestaba en el Valle del Yaqui, en Sonora.



- Gestionar el crédito necesario para sus asociados, tanto con instituciones oficiales como con privadas.⁴⁴

La reunión fundacional se concretó a principios de abril de 1951 en el salón de actos de la Pequeña Propiedad Agrícola de la Comarca Lagunera, cuando se acordó que la Cámara tendría jurisdicción en los municipios de Parras, San Pedro, Francisco I. Madero, Matamoros, Viesca y Torreón. Entre los asistentes o representados se contaban los citados en el cuadro 5, con apellidos y lazos familiares reconocidos por su trayectoria en los ámbitos de la producción agrícola, ganadera o en ambas actividades, desde hacía décadas.

Cuadro 5. Algunos fundadores de la Cámara Agrícola Ganadera

Gustavo Díaz de León	Emma Díaz de León	Dr. Luis Díaz de León
Lucía Purcell	Matilde Vda. de Purcell	Anita Purcell
Elena Purcell	Guillermo Purcell y Cía.	Abilio Hoyos
María H. de Hoyos	Raúl Hoyos	Amado Hoyos
Fernando Hoyos	Fermín Hoyos	Fernando Cobián
Rogelio Madero	Armando Madero	Benjamín Madero
Agrícola San Lorenzo S. de R.L.	Jaime Madero	Manuel Madero
Humberto Madero	Mario Madero	

Fuente: ver nota 34

4. Mercados urbanos y crédito

El sendero de la reconversión productiva en la Laguna fue lento, complejo y difícil. Los ganaderos enfrentaron problemas en la adaptación de la tecnología importada a las condiciones regionales y en el manejo de ganado estabulado, lo que solía implicar frecuentes pérdidas financieras en los primeros años. Por otra parte, las plantas procesadoras debieron asumir el reto de resolver el problema de la resistencia cultural de los consumidores a la leche sometida a pasteurización. Es decir, la creencia popular de que la leche pasteurizada era fuente de malestares gastrointestinales, o que estaba diluida en agua, o adulterada con productos químicos (Salas, 2002).⁴⁵

⁴⁴ RPPCT, sección Comercial, vol.102, 13 de marzo de 1952.

⁴⁵ Salas Quintanal, 2002.



A pesar de estas dificultades las ventas en plantas como Pasteurizadora Laguna⁴⁶ marcharon de manera ascendente y de acuerdo con el ritmo de crecimiento poblacional de las ciudades circundantes. A partir de los años cincuenta, la expansión de los espacios urbano industriales, la ampliación de la clase media, la mejoría relativa de su poder adquisitivo y los subsidios a los alimentos, incentivaron la demanda y el mercado interior de alimentos, incluida la rama de leche industrializada (Martínez, et al., 1999:74).

El problema más acuciante en esta primera etapa era alcanzar una escala óptima de producción para equilibrar los costos crediticios y de los insumos básicos en relación con el bajo precio de expendio de la leche, controlado por el gobierno federal como parte de sus programas de subsidio al consumo urbano. Uno de los puntos críticos giraba en torno a la escasez estructural de granos y forraje en el entorno regional, paisaje que se agravaba durante los inviernos con la consecuente especulación oportunista de los proveedores.⁴⁷

Entre las salidas procuradas, y como medida compensatoria, se contó con una decidida política por aumentar el volumen de producción. A partir de los últimos años cincuenta la producción de leche resultó mayor en relación a lo que podía absorber el mercado de los laguneros, que en aquella época consistía básicamente en la misma Comarca y porciones del sur de Chihuahua. Limitada a las regiones circundantes por la insuficiencia de los servicios de transporte y con el compromiso de adquirir toda la leche a sus accionistas, Pasteurizadora Laguna montó en 1957 una planta deshidratadora. Los excedentes se canalizaron, así, hacia un mercado diferente: la industria de alimentos, cuyos productos presentaban grados atractivos de comercialización.

Es menester indicar que, en los primeros quince años de reconversión, la banca privada regional⁴⁸ jugó un papel vertebral en el desarrollo de la actividad ganadera y en la difusión del nuevo modelo de producción: ofreció un volumen importante de créditos blandos -a través de la instituciones como la

⁴⁶ Desde mediados de los cincuenta funcionaba también en la Comarca la Pasteurizadora Nazas, puesta en marcha en abril de 1956 por capitales regiomontanos asociados a productores de municipios de Durango.

⁴⁷ A eso se sumaba el grado de concentración e intermediación de la harinolina, derivada de la industria aceitera local. AGECE, Secretaría de Agricultura y Ganadería, 1952-1960.

⁴⁸ Entre los que destacaban el Banco de La Laguna y el Banco Lagunero. RPPCT, Sección Comercio, 1951-1960.



Unión de Crédito o, complementariamente, a los mismos productores- para la adquisición de ganado importado y para la fundación o modernización de los establos.⁴⁹ En conjunto, la acción de la banca privada local y de sociedades tan funcionales como la Unión de Crédito promovieron un incremento constante de la producción láctea, ya fuese por su respaldo a la adquisición de animales ya a la incorporación de tecnología.⁵⁰

5. Cambios tecnológicos y nuevo tejido productivo

La reglamentación sanitaria, en tanto, exigía la aplicación del *modelo Holstein*. Dicho sistema tecnológico, además de garantizar la inocuidad del alimento, había provocado una revolución productiva en el sector ganadero de los Estados Unidos, lo que coincidía con los objetivos gubernamentales respecto a aumentar la producción nacional y conseguir la autosuficiencia alimenticia.

El modelo posibilitaba una mayor escala porque se sustentaba en el ganado de raza Holstein,⁵¹ reconocido a nivel mundial tanto por su alta capacidad de producción de leche como por su adaptabilidad a diversas condiciones climáticas si se maneja de forma estabulada. Ello podía funcionar si este ganado era alimentado con forrajes y granos, se utilizaban componentes químicos para el control higiénico, se implementaba la introducción de maquinaria para la ordeña y se incorporaban equipos de enfriamiento.

La instrumentación del modelo era factible en la Laguna no sólo por la cercanía geográfica, territorial, cultural, económica y empresarial con los Estados Unidos, sino por ofrecer ventajas adicionales: a) permitía independizar el proceso de producción de la variable climatológica, cuestión vertebral para regiones áridas o semiáridas (como las del sur de los Estados Unidos y el norte

⁴⁹ En el específico caso de Pasteurizadora Laguna, la sociedad funcionaba como aval y garantizaba el cumplimiento de los créditos al asumir la responsabilidad de los pagos ante las instituciones bancarias, los que se descontaban de las liquidaciones mensuales por entrega de leche. RPPCT, Sección Comercio, 1955, volumen 111.

⁵⁰ Entre 1950 y 1952 el hato ganadero de los accionistas de Pasteurizadora Laguna, por ejemplo, pasó de unas cuatro mil a 5,500 cabezas: un aumento cercano a 40%. AGEC, Fondo Secretaría de Agricultura y Ganadería, 1952.

⁵¹ Es un animal grande y fuerte, con un peso aproximado a los 650 kilos y una alzada de 1.50 metros. El color del pelaje es blanco y negro o blanco y rojo, con el vientre, patas y cola de color blanco. La vaca puede tener su primer parto antes de los tres años y de ahí en adelante puede criar uno por año.

de México; b) no requería para su funcionamiento de grandes extensiones de tierra, un factor sumamente delicado para un espacio productivo cuyo conflicto por la tenencia de la tierra y el agua era de larga data.

Sin embargo, el modelo exigía: a) altos montos de capital, tanto en el arranque como para el mantenimiento y la escala de la producción; b) de mercados maduros hacia adelante (o sea, con capacidad de distribución y un alto número de consumidores) y hacia atrás: abastecimiento sistemático y regular de granos, forrajes, agroquímicos y farmacéuticos, entre otros insumos; c) una moderna infraestructura de energía eléctrica; d) de un sustancial suministro de agua.

La utilización intensiva de tecnología y la aplicación de los adelantos disponibles en materia científico-tecnológica en torno al campo, la ganadería y al proceso agroindustrial permitieron, paulatinamente, garantizar la calidad del producto y su comercialización. La producción intensiva permitió entrar en mercados todavía incipientes con ventaja respecto a las otras cuencas lecheras del país.

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

El surgimiento y desarrollo de esta nueva rama agroindustrial en la Comarca habría de incentivar, por su lado, la instalación o puesta en marcha de numerosas empresas de transformación, comerciales y de servicios conexos, lo que conformaría con los años un denso y renovado tejido productivo vinculado a la actividad láctea.

El abanico incluyó desde establecimientos que representaban marcas internacionales de maquinaria de ordeña, hasta los dedicados a la fabricación y/o venta de herramientas e insumos agrícolas, pasando por los orientados a motores, equipos y servicios para la extracción de agua subterránea, la instalación de subestaciones de energía eléctrica, el expendio de productos farma-



céuticos e higiénicos, el transporte "en frío", y las tareas de fumigación, entre muchas otras.⁵²

Pero la respuesta del tejido productivo y empresarial en configuración fue aún más amplia. Al transformarse el mismo sector agrícola, arrastró un doble efecto: a) por un lado, más agricultores privados abandonaron la actividad algodонера e incursionaron en la pecuaria estimulados por las ganancias y por la factibilidad de convertirse en accionistas de sociedades como la Unión de Crédito y Pasteurizadora: b) por otro, los que se mantuvieron en la agricultura -incluidos no pocos ejidatarios- se diversificaron hacia los forrajes, especialmente de alfalfa.

El resultado global de este proceso sería, hacia 1970, una nítida reestructuración productiva y empresarial de la propia Comarca. Como ha señalado con precisión Hernán Salas:

Con el sistema lechero se inicia una nueva forma de articulación entre ganadería y agricultura que incorpora al sector agroindustrial, en una cadena que incluye la provisión de insumos, la comercialización y el financiamiento. Desde 1957 comienzan a incrementarse los cultivos de forrajes, especialmente de alfalfa, y amplias áreas destinadas a producir alimentos se reconvierten, además que se amplía la frontera agrícola gracias a la mayor disponibilidad de agua subterránea (Salas, 2002:173).

Estado y gran empresa

1. El protagonismo del Estado

Desde la década de los sesenta, el gobierno federal había alentado este proceso de reconversión mediante una serie de políticas de fomento-agropecuario e industrial-encaminadas a fortalecer el sector lechero.

Fueron varios los instrumentos empleados. Uno de ellos consistió en créditos blandos a través de la banca pública de desarrollo, en lo que destacaban las agencias locales de los bancos Nacional de Crédito Ejidal, Nacional de Crédito Agrícola y Nacional Financiera.⁵³ De manera paralela, se actuó con la entrega de fondos especiales a la banca privada para el financiamiento

⁵² RPPCT, Sección Comercio, 1950-1970.

⁵³ Nacional Financiera fue una institución clave para la construcción de las nuevas plantas de Pasteurizadora Laguna. RPPCT, Sección Comercio, 1960-1970.



agropecuario por medio de los Fideicomisos Instituidos en Relación a la Agricultura (FIRA), dependiente del Banco de México.

El financiamiento al sector agropecuario se extendió a más beneficiarios al incluirse al sector ejidal y autorizarse montos más elevados en los créditos de avío y refaccionarios. Si previamente la banca privada otorgaba montos no mayores a los 250 mil pesos (20 mil dólares), a partir de los años sesenta alcanzaban los 800 mil pesos (unos 64 mil dólares). Se habilitaron nuevas parcelas para el cultivo de forrajes, se adquirieron equipos especiales para su procesamiento y camiones de carga para su transporte, se construyeron norias con equipos de bombeo y subestaciones eléctricas, se importó de Canadá y los Estados Unidos un creciente número de cabezas de ganado lechero (lo que aumentó el hato regional y con lo que empezaron a proliferar ranchos privados con más de 500 animales en producción).

El gobierno federal brindó subsidios para insumos básicos (como la electricidad, imprescindible para la extracción de agua profunda) y facilitó la transferencia de tecnología. En 1956 liberó la importación de ganado, maquinaria, equipo y demás recursos tecnológicos para la producción lechera, en un claro impulso para la formación de cuencas tanto en la Laguna como en Chihuahua, estado de México, Querétaro e Hidalgo. La idea era incentivar la producción de leche y sus derivados para satisfacer la creciente demanda de los nudos urbanos del país.

Se crearon también, y es menester puntualizarlo, núcleos de investigación agropecuaria aplicada en las principales zonas productoras⁵⁴ para que contribuyeran en la reconversión productiva, la diversificación agrícola y una utilización más eficaz de los recursos naturales. Se construyeron escuelas técnicas agropecuarias en zonas rurales, mientras que en las universidades locales se impulsaron estudios profesionales especializados. Y no deben olvidarse las cuantiosas inversiones en infraestructura expresadas en obras hidráulicas, centrales eléctricas, ampliación de sistemas de riego, carreteras y caminos vecinales (que conectaron las zonas de producción primaria con los principales centros urbanos).

Dentro de semejante dinámica gubernamental, 1966 fue uno de los años definitorios para la consolidación de la cuenca lechera en la Laguna. Durante

⁵⁴ Destacó el Centro de Investigaciones Agropecuarias del Noreste (CIANE) fundado en 1960, ahora Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP).



el gobierno de Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970), y a través de la Secretaría de Agricultura y Ganadería, se había lanzado el Programa Nacional de Ganadería. Consistía en impulsar la formación de nichos especializados y con alta tecnología aplicada, modernizar las plantas rehidratadoras e incrementar la frontera del cultivo de forrajes a escala nacional mediante un mayor flujo de créditos blandos (Martínez, et al., 1999:74).⁵⁵

Fue en este contexto que surgió el Plan de Rehabilitación de la Comarca Lagunera. Aunque preocupado por la cuestión de las aguas superficiales y su mejor uso,⁵⁶ en su punto siete declaraba la necesidad del "establecimiento de programas agropecuarios adecuados que comprendan la diversificación de cultivos", las "posibilidades del mercado interno y externo", la "transformación industrial de productos agrícolas", y "la tecnificación agrícola mediante la investigación, experimentación y divulgación".

El impacto del programa se tradujo en un renovado aliento al proceso de reconversión productiva orientado a la actividad ganadero-lechera, así como para la expansión del cultivo de forrajes. Nuevos productores se incorporaron a la fila de accionistas de la cada vez más dominante Pasteurizadora Laguna y se amplió la base de proveedores "libres".

El último impulso importante del gobierno federal para la consolidación de la cuenca lechera se manifestó bajo el gobierno de Luis Echeverría Álvarez (1970-76). Ello en la línea de sus predecesores por conseguir la autosuficiencia alimenticia y sustituir bienes agropecuarios importados por producción nacional, se destinó una significativa cantidad de recursos públicos a través de los fondos agrupados en el FIRA.⁵⁷

Para estimular la producción de leche se otorgaron créditos al sector ejidal, demasiado recluido hasta entonces en el cultivo del algodón (y en menor proporción en los forrajes), para que operara en la ganadería lechera y estableciera

⁵⁵ El incremento del financiamiento público para el fomento del sector agropecuario fue proporcionado en gran medida por el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo.

⁵⁶ Comprendía, entre otras cosas, la construcción de una nueva presa que permitiera controlar las inundaciones en las zonas de riego; una readecuación de esas áreas y su compactación para reducir pérdidas del líquido y disminuir la longitud de los canales; el revestimiento de canales y nivelación de tierras; la construcción de caminos e instalaciones. Decreto Presidencial del 14 de septiembre de 1966. *Periódico Oficial de la Federación*, 30 de septiembre de 1966.

⁵⁷ Destacaban el Fondo de Garantía y Fomento a la Agricultura, Ganadería y Avicultura y el Fondo Nacional de Fomento Ejidal.



establos colectivos. Con los propietarios privados, el apoyo se orientó a la ampliación de los hatos y a mejorar la infraestructura de los establos.

En tal escenario fue cuando se intensificó la importación de vaquillas provenientes de los Estados Unidos y Canadá, se diseñaron programas para la habilitación de zonas áridas y tierras de barbecho que -junto con inversiones en infraestructura hidráulica- posibilitaran la ampliación de las zonas de forrajes en diversos municipios de la Comarca.⁵⁸ Fruto de estas políticas fueron el surgimiento de más ranchos ganaderos que hacia 1973 llegaron a sumar 434 establos, y un considerable incremento en el volumen diario de producción.⁵⁹

1. Hacia la gran empresa

Si en 1948 la producción diaria de leche en la Comarca (según las no muy precisas estadísticas de entonces) rondaba los 33 mil litros, para 1966 llegaba a los 220 mil y en 1973 se destacaba una producción de 700 mil litros por día. En términos anuales, la producción se incrementó de unos 12 millones de litros en 1948 a 155 en 1967 y superaba los 360 millones en 1976. Si se adopta como unidad de referencia las décadas que corrieron entre 1948 y 1978, se tiene que en la primera de ellas aumentó la producción en 257%; en la segunda, respecto a la anterior, casi 429%; y entre 1968 y 1978, en más de 337 % (cuadro 6).

Se entiende por lo tanto que ya en octubre de 1966 el "ganadero y connotado industrial del ramo" Ignacio Berlanga⁶¹ vaticinara que "en un término no mayor de ocho años", la Laguna llegaría a ser una de las primeras cuencas lecheras de México. Y agregaba que "tanto en ganado como en instalaciones de calidad" la Laguna "ya es superior". Los lecheros locales, insistía Berlanga, habían mejorado notablemente.⁶²

⁵⁸ Con el mismo objetivo se desarrollaron programas para producir semilla de alfalfa y, de esta manera, procurar sustituir las importaciones de 6,000 toneladas anuales.

⁵⁹ La mayoría de los establos funcionaban en Gómez Palacio. Asociación Local de Productores de Leche de Gómez Palacio, *La opinión*, 27 de noviembre de 1973, sección B. La Asociación mencionó asimismo una producción promedio de 700 mil litros diarios.

⁶⁰ Unión de Crédito de Productores de Leche de Torreón, Secretaría de Agricultura, Ganadería y Recursos Hidráulicos, Asociación de Productores de Leche de Gómez Palacio, en *La opinión*, 1966-1976. Según algunas de estas fuentes, entre 1976 y 1978 se llegó al millón de litros diarios.

⁶¹ Que se contó entre los primeros directivos de la Unión de Crédito y de Pasteurizadora Laguna.

⁶² *La opinión*, 21 de octubre de 1966, primera sección.



Cuadro 6. Producción anual de leche (1948-1978)
(en miles de litros y aumentos por decenio)

Años	Anual	71% aumento
1948	12.045	
1958	31.025	257.6%
1963	62.780	
1968	139.685	424.8%
1973	229.950	
1975	295.564	
1978	398.328	285.2%

Fuente: ver nota 34

Seis años más tarde, *La opinión* publicaba en su sección dominical un artículo que procuraba resumir lo sucedido en la Laguna a partir de los años cincuenta. El autor centraba su análisis en que los evidentes cambios registrados desde entonces no eran "producto de la casualidad", sino resultado del esfuerzo conjunto de los agricultores locales que gradualmente han convertido el serio fracaso agrícola de hace algunos años en uno de los más espectaculares casos de resurgimiento". Se había transitado, resumía, de "una economía basada principalmente en un solo cultivo" a "una sólida industria de la leche y sus derivados".⁶⁵

Aprovechaba para citar los comentarios del ingeniero Antonio Baca Díaz, funcionario del Fondo de Garantía de Torreón, quien había definido a la cuenta lechera como un exitoso caso de integración vertical:

La industria lechera es aquí eficiente porque hay una verdadera integración de la ganadería en manos de los productores: ellos son dueños de los forrajes que producen, de la pasteurizadora, de las unidades de transporte, de la deshidratadora, de la farmacia veterinaria, así como de la fábrica de concentrados, quesos y envases.

Parece visible que dicho ingeniero se estaba refiriendo sobre todo a lo sucedido con Pasteurizadora Laguna, organización que paulatinamente había

⁶⁵ *La opinión*, 4 de mayo de 1972, sección B. "El año pasado -agregaba el articulista-la Laguna produjo 155 millones de kilogramos de leche que se vendieron localmente y en mercados tan lejanos como Los Mochis, Culiacán, Mazatlán, Tampico, Monterrey, Guadalajara, Acapulco y hasta en el Distrito Federal".



recorrido procesos de integración tanto horizontal como vertical dentro del mercado nacional. Lo había practicado con la eficacia suficiente para convertirse, en 1975, en la principal empresa del ramo agroalimentario de la Laguna.

Es que en 1975, precisamente, fue cuando Pasteurizadora Laguna adquirió Pasteurizadora Nazas, antigua competidora dentro de la misma Comarca. Al fusionarse en una sola compañía, la sociedad habría de operar en adelante bajo el nombre de LaLa (cuya presencia a escala nacional es, treinta años más tarde y en vísperas del centenario de Torreón, notoria y notable).

Pero para alcanzar esa meta Pasteurizadora se había visto obligada a crecer -desde mediados de los sesenta- a un ritmo que la llevara a su punto de equilibrio. Para ello tuvo que crear, coordinar y establecer alianzas con empresas (cuadro 6) que coadyuvaran a impulsar no sólo la producción de la materia prima: también, su industrialización y la comercialización de la leche y de sus derivados, en momentos en que el mercado aún se encontraban en franca formación (lo cual lo tornaba inestable y limitado). Dado el panorama más general del sector agropecuario, cuya disponibilidad de insumos era escasa, con precios inciertos y calidad irregular, la respuesta consistió en aumentar los niveles de coordinación entre los distintos agentes económicos, reaccionar mediante una estrategia de integración hacia adelante y hacia atrás.⁶⁴

Ya en 1966 se fundaba Transportadora Especializada de Líquidos, diseñada para recolectar la leche en los establos y conducirla en tanques con refrigeración a la planta enfriadora. La llamada cadena en frío comenzó a articularse. La nueva unidad operativa permitía disminuir las pérdidas por descomposición y, al mismo tiempo, aseguraba la calidad, además de elevar el volumen comerciable.

Entre 1967 y 1968 se adoptó una decisión realmente estratégica: incursionar en la ciudad de México, urbe con una población cercana a los siete millones. Fue cuando se construyó la segunda planta pasteurizadora, en la misma capital, y se cerraron acuerdos para ampliar la flotilla con Transportes Especializados de la Laguna (TELSA, empresa proveedora de los servicios de

⁶⁴ Esquema conceptualizado por la teoría de los costos de transacción. Una síntesis en Valdaliso y López, 2000.



transporte). Los resultados en esta primera operación en mercados ajenos a la Comarca Lagunera fueron tan alentadores que en 1969 se determinó abordar Acapulco, el puerto turístico del Pacífico más cercano a la capital.⁶⁵

Como las nuevas áreas de mercado se encontraban a gran distancia de la Comarca debió modificarse la presentación externa de la leche: se pasó del vidrio a los envases de cartón. Surgió y se integró así, Envases Elopak, especializada en la fabricación y comercialización del producto. En 1970, cuando los laguneros adquirieron su tercera planta pasteurizadora en el mismo Acapulco, la cadena en frío suponía una necesidad indispensable para la expansión comercial. Al tornar factible el traslado de la leche a grandes distancias en pipas especializadas, permitía la pasteurización y el envasado fuera de la Comarca.

En la primera mitad de los setenta se internalizaron otros eslabones. Tras la aparición del envase Pure Pack, en 1972 se creó Máquinas y Suministros Especializados, que trabajaba también para clientes externos. En 1973 se fundó Enfriadora de Productos del Campo, diseñada para recibir la leche cruda y enfriarla a cuatro grados, realizar estudios de laboratorio y -tras diversas pruebas sanitarias y controles de calidad- someterla a procesos de clarificación, deodorización y estandarización. Al poco tiempo nacería Nuplen, productora de alimento balanceado para ganado lechero que contaba, además, con farmacias veterinarias para atender el hato regional (García et al., 200:169).⁶⁶

El ciclo de Pasteurizadora Laguna, que podría considerarse representativo de lo acaecido en la cuenca lechera de la Laguna desde 1950, derivaba en esos momentos hacia la constitución paulatina de un significativo grupo agroalimentario.⁶⁷

⁶⁵ En esos momentos se transportaban 175,000 hectolitros diarios de leche: 150 mil para el D.F. y 25 mil hacia el puerto.

⁶⁶ La producción e industrialización de la leche y derivados demanda hoy una extensa variedad de bienes y servicios suministrados por un gran número de empresas relacionadas, entre las que destacan la elaboración de alimentos balanceados, la industria farmacéutica, la comercialización de semen, embriones e importaciones de ganado, las de asesoría en informática, de proveeduría de equipos de ordeña, de servicios de recolección y distribución de cosechas y de venta de equipo mecánico agrícola, entre otras. Todas estas ramas conexas fueron desarrolladas a partir de los años setenta por el actual grupo Industrial *LaLa*. La innovación tecnológica ha sido clave para entender su notorio desenvolvimiento empresarial y su poder de mercado.

⁶⁷ La trayectoria de *LaLa* a partir de 1975 en Rivas Sada y Cerutti, 2006, y Rivas Sada, 2007



Cuadro 7. Casos de integración a partir de Pasteurizadora Laguna(1950-1975)

Sociedad	Fundación /fusión	Giro	Ubicación
Pasteurizadora Laguna (empresa madre)	1950	Pasteurización	Comarca Lagunera
Pasteurizadora Laguna, S.A.	1967	Pasteurización	México, D.F.
Envases Elopak, S.A. de C.V.	1968	Fabricación de envases de cartón	Comarca Lagunera
Pasteurizadora Laguna, S.A	1970	Pasteurización	Acapulco
Máquinas y Suministros Especializados S.A. de C.V.	1972	Maquinaria, equipos y servicios para envases de cartón	Comarca Lagunera
Enfriadora de Productos del Campo, S.A. de C.V.	1973	Enfriamiento, clarificación, deodorización y homogenización.	Comarca Lagunera
Pasteurizadora Nazas, S.A.	1975	Pasteurización	Comarca Lagunera
Nuplen, S.A. de C.V.	1975	Alimento para ganado y comercialización de productos farmacéuticos	Comarca Lagunera

Fuentes principales: RPPCT; sección Comercio; AGECE, libro de notarios; *Lala, Así somos*

Breve comentario final

Aunque el cultivo del algodón mantenía una amplia presencia en la Comarca a mediados de los años setenta del siglo XX,⁶⁸ el tránsito hacia un nuevo tejido productivo estaba terminando de consumarse. Los hechos posteriores comprobaron que el proceso tenía mucho de irreversible: cien años después de haber inaugurado su célebre y añorada fase algodонера, la Laguna presentaba una nueva cara económica y empresarial.

Como es habitual que acaezca durante los grandes nudos de la historia económica y social, las causas del cambio fueron múltiples. Algunas de ellas han logrado resumirse en este artículo, aunque con seguridad otras aparecerán desdibujadas o apenas mencionadas.

Lo cierto es que en este árido territorio del norte de México se construyó desde mediados del siglo XX la cuenca lechera más importante del país. Desde los estudios empresariales y la historia económica, es visible que uno de los

⁶⁸ En 1972 y 1973 se sembraron respectivamente 93 mil y casi 75 mil hectáreas de algodón. Y a mediados de los setenta la Laguna producía todavía 32% del algodón nacional. *La opinión*, 5 de julio de 1975, sección B.



factores decisivos fue la existencia de una dinámica productiva y empresarial que -proveniente de fines del siglo XIX- logró reestructurarse durante la segunda mitad del XX y se pudo proyectar hacia la configuración de una gran cuenca agroalimentaria.

Desde este enfoque, la Comarca Lagunera comparte lo sucedido en otros espacios regionales del norte de México en un triple sentido: a) por la perdurabilidad secular de su tejido productivo; b) por la capacidad de reconvertirlo ante situaciones límite o extremadamente críticas; c) y por la consiguiente permanencia de un entramado o estructura empresarial regional, capaz de sortear esas situaciones más allá de los costos patrimoniales y sociales que suelen demandar estos mecanismos de reconversión.

Archivos

Archivo General del Estado de Coahuila (AGEC)
Registro Público de la Propiedad y el Comercio de Torreón (RPPCT)
Archivo Histórico Municipal "Eduardo Guerra" (Torreón, AEG)
Archivo de Notarías del Estado de Durango (ANED)
Archivo Brittingham (AB, Monterrey/Torreón)
Archivo Histórico del Agua (AHA)
Archivo General del Estado de Nuevo León (AGENL)
La opinión, hemeroteca

ANEXO. Accionistas fundadores de Pasteurizadora Laguna (1950)

Accionista	No.	Accionista	No.	Accionista	No.
Epifanio Alvarado	40	Gonzalo Alonso	10	Manuel Amparán	948
Alberto Anguiano	3	Rafael Álvarez	40	Manuel Armendariz	948
Guadalupe Ávila	17	Crecencio Barrientos	6	Fermín Barrios Lira	948
Enrique González	25	Ramón Cantú	100	José María Carrillo	948
Sabas Cavazos	20	Román Cepeda	195	María Colunga	948
José Cordero	7	Luis Chairez	17	Narciso Dávila	948
José Cordero	5	José de la Fuente	40	Juan de la Torre	948
Jesús de la Torre	50	Juan Pablo de la Torre	70	Rodolfo de la Torre	70
Antonio Díaz	5	Lázaro Díaz de León	12	Heriberto Domínguez	6
Jesús Escobedo	20	José Franco	17	Mateo Félix	3
Martín Figueroa	60	Carlos Flores	12	Jesús Flores	195
Manuel Franco	25	Juan Galván Pérez	8	Pedro Gaona	15
Antonio García	60	José García	8	Benito Garza García	10
Guillermo Garza Cantú	20	Jacobo Garza	15	Salomón Gaitán	70
Abraham González	6	Indalecio Gómez de la Sierra	100	Pedro González	15
José Guardado	13	Amador Guerrero	25	Félix Guerrero	80
Francisco Guerrero	15	Tomás Guerrero	30	Bernabé Gutiérrez	7
Felipe Gutiérrez	6	José Gutiérrez	7	Antonio Hernández	3
Abilio Hoyos	145	Jesús Jiménez	21	Librado Lesprón	40
Antonio Lesprón	20	Juan Franch	100	Inocencio Luévanos	100
Salvador Luévanos	75	Genaro Macías	50	Inocencio Macías	25
Juan Macías	30	Bartolo Magaña	23	Everardo Magaña	6
Esther Martínez	10	Felipe Martínez	11	Manuel Martínez	40
Virgilio Martínez	50	Victoriano Méndez	15	Ignacio Berlanga	50
Antonio Mendoza	82	Jesús Mendoza	25	Perfecto Mendoza	45
Manuel Micher Jr.	67	Lic. José Mijares	70	Eduardo Mitre	10
Pedro Mitre	12	José Morales	12	José Morales Jr.	15
Jonás Muñoz	30	Ismael de Anda Garza	16	Manuel Morales	50
Evaristo Narvaez	35	Angel Ojeda	60	José Padilla	25
Santiago Padilla	5	Francisco Peña	70	José Pompa	30
Teodoro Pompa	10	Alfredo Martínez Ojeda	20	Leonides Ramírez	30
Paz Ramírez	20	Roberto Rangel	5	Cecilio Reboloso	5
Juan Romero Amaya	20	Francisca Vda. de Saens	30	Juan M. Salcedo	60
Fernando Saldaña	5	José Samaniego	32	Adolfo Sánchez Alva	60
Gilberto Sánchez Alva	60	Juana de Sánchez	22	Gregorio Segura	5
José Segura	6	Toribio Serrano	20	Lino Valadez	127
Leandro Villarreal	15	Rito Velázquez	8	Santiago Zúñiga	7
Fernando Salinas	80				

Fuente: AGECE, protocolo de José G. García, 21 de marzo de 1950.

Bibliografía

- Aguilar, A., Villarreal, J. y Luciano, A. (1996) *El impacto social y económico de la ganadería lechera en la región lagunera*, Torreón, Grupo Industrial LALA.
- Arreola, A. (2003) *La región lagunera*, Durango, Instituto de Investigaciones Históricas, Universidad Juárez del Estado de Durango.
- Bagnasco, A. (1991) "El desarrollo de la economía difusa: punto de vista económico y punto de vista de la sociedad" en *Sociología del Trabajo*, 12.
- (2000) "Nacimiento y transformación de los distritos industriales" en Marcello Carmagnani y Gustavo Gordillo de Anda (coords), *Desarrollo social y cambios productivos en el mundo rural europeo contemporáneo*, México, FCE.
- Barragán, Juan y Mario Cerutti (1993) *Juan F. Brittingham y la industria en México, 1859-1940*. Monterrey, Urbis Internacional.
- Castañón Cuadros, Carlos (2003) *El canal de la Perla. La Laguna y su ámbito regional, agua, irrigación y economía en los siglos XIX y XX*. Torreón, Instituto Municipal de Documentación y Archivo Histórico "Eduardo Guera".
- Cerutti, Mario y Carlos Marichal (comps.) (2003) *La banca regional en México (1870-1930)*. México, Fondo de Cultura Económica/El Colegio de México.
- Cerutti, Mario, Sergio Corona Páez y Roberto Martínez García (1999) *Vascos, agricultura y empresa en México*. México, Porrúa/Universidad Iberoamericana.
- Cerutti, Mario (1994) "Investigación regional e historia económica y empresarial del norte de México (1850-1925). Quince años de trabajo" en *Revista de Historia*, 4, Universidad Nacional del Comahue (Argentina), marzo.
- (1997) "La Compañía Industrial Jabonera de la Laguna. Comerciantes, agricultores e industria en el norte de México (1880-1925)" en Carlos Marichal y Mario Cerutti (comps.), *Historia de las grandes empresas en México (1850-1930)*. México, Fondo de Cultura Económica/Universidad Autónoma de Nuevo León.
- (2000) *Propietarios, empresarios y empresa en el norte de México*, México, Siglo XXI.



- (2003) "Empresariado y banca en el norte de México (1870-1910). La fundación del Banco Refaccionario de la Laguna" en Mario Cerutti y Carlos Marichal (comps.) en *La banca regional en México (1870-1930)*. México, Fondo de Cultura Económica/El Colegio de México.
- (2005) "Redes y bolsones empresariales en el norte de México (1870-1930)" en María Guadalupe Rodríguez López (coord.) en *La nostalgia y la modernidad. Empresarios y empresas regionales en México, siglos XIX y XX*. Durango, Varios editores.
- (2006a) "Los estudios empresariales en el norte de México (1994-2004)" en *L'Ordinaire Latino-American*, 203, Janvier-Avril, pp. 125-156.
- (2006b) "La construcción de un agrociudad en el noreste de México. Ciudad Obregón (1925-2006)" en *Secuencia*, 64, enero-abril, pp. 113-143.
- Domínguez Martín, Rafael (ed.) (2005) *Los cántabros en México. Historia de un éxito colectivo*. Santander, Universidad de Santander/Gobierno de Cantabria.
- y Mario Cerutti (eds.) (2006) *De la colonia a la globalización. Empresarios cántabros en México*. Santander, Universidad de Cantabria.
- Flores Nájera, Darci Clara (2003) "La revolución mexicana y el cultivo del algodón. La hacienda de Santa Teresa, la Laguna, Coahuila, 1890-1930". Tesis de maestría, Instituto Tecnológico Autónoma de México.
- García, L., Aguialar A., Luévano, A. y Cabral, A. (2005) *La Globalización productiva y comercial de la leche y sus derivados. Articulación de la ganadería intensiva lechera de la Comarca Lagunera*. México, UNAM-Plaza y Valdés Editores.
- Machuca Macías, Pablo (1991) *Ensayo sobre la fundación y desarrollo de la ciudad de Gómez Palacio*, Gómez Palacio, Legislatura del Estado de Durango.
- Martínez E., Alvarez, A., García, L. y Del Valle, M. (1999) *Dinámica del Sistema Lechero Mexicano en el marco regional y global*. México, Plaza y Valdes/UNAM/UAM-Xochimilco.
- Martínez García, Roberto (2006) "La ganadería lechera en la Laguna durante el siglo XX" en Adriana Vargas Flores (coord.) *Torreón. Ciudad Centenaria*. Tomo I, Guadalajara/Bogotá, La opinión.
- Meyers, William K. (1996) *Forja del progreso, crisol de la revolución. Los orígenes de la revolución mexicana en la comarca lagunera, 1880-1911*. Saltillo, Instituto Nacional de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana/Instituto Estatal de Documentación.
- Plana, Manuel (1996) *El reino del algodón en México. La estructura agraria*



- de la Laguna (1855-1910)*. Monterrey, Universidad Autónoma de Nuevo León/ Universidad Iberoamericana.
- Rivas Sada, Eva y Mario Cerutti (2006) "El Grupo Industrial LaLa. Orígenes, transformación y expansión (1950-2005)" en Rafael Domínguez Martín y ———Mario Cerutti (eds.) *De la colonia a la globalización. Empresarios cántabros en México*, Santander. Universidad de Cantabria.
- (2007) "El grupo agroalimentario LaLa: adaptación y competitividad ante la apertura comercial. Grandes empresas y grupos empresariales en México", Hermosillo, enero.
- Salas Quintanal Hernán (2002) *Antropología, estudios rurales y cambio social. La globalización en la región lagunera*. México, Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Antropológicas.
- Saravia, Emiliano G. (1909) *Historia de la comarca de la Laguna y del río Nazas*. México, Sindicato de Ribereños Inferiores del Nazas.
- Valdaliso, Jesús María, y Santiago López (2000) *Historia económica de la empresa*. Barcelona, Crítica.
- Vargas Flores, Adriana (coord.) (2006) *Torreón. Ciudad centenaria*. Dos volúmenes, Guadalajara/Bogotá, La opinión.
- Vargas-Lobsinger, María (1984) *La hacienda de "La Concha". Una empresa ———algodonera de la Laguna, 1883-1917*. México, Universidad Nacional Autónoma de México.
- (1999) *La comarca lagunera. De la revolución a la expropiación de las haciendas, 1910-1940*. México, UNAM/Instituto de Estudios Históricos de la Revolución Mexicana.
- Villa Guerrero, Guadalupe (1995a) "La Compañía Agrícola del Tlahualilo. Una mina de oro blanco" en autores varios, *Durango (1840-1915)*. ———*Banca, transportes, tierra e industria*. Monterrey, Universidad Autónoma de Nuevo León/Universidad Juárez del Estado de Durango.
- (1995b) "La industria algodonera, no textil, en el caso de la Compañía Industrial Jabonera de la Laguna" en Beatriz Rojas (coord.), *El poder y el dinero. Grupos y regiones mexicanos en el siglo XIX*. México, Instituto de Investigaciones Dr. Luis Mora.
- Zuleta, María Cecilia (2000) "La invención de una agricultura próspera. Itinerarios del Fomento Agrícola entre el porfiriato y la revolución, 1876-1915". Tesis doctoral, El Colegio de México.