

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA  
FACULTAD DE HISTORIA  
DOCTORADO EN HISTORIA**



**SURCANDO LOS MARES: UNA HISTORIA DEL EMPRESARIADO  
ATUNERO MEXICANO DURANTE LA GUERRA DEL ATÚN 1980-2017**

**TESIS QUE PRESENTA  
GABRIEL ARTURO RODRÍGUEZ PÉREZ**

**PARA OBTENER EL GRADO DE  
DOCTOR EN HISTORIA**

**DIRECTOR DE TESIS  
DR. EDUARDO FRÍAS SARMIENTO  
CODIRECTOR  
DR. R. ARTURO ROMÁN ALARCÓN**

CULIACÁN, SINALOA, FEBRERO DE 2024



Dirección General de Bibliotecas  
Ciudad Universitaria  
Av. de las Américas y Blvd. Universitarios  
C. P. 80010 Culiacán, Sinaloa, México.  
Tel. (667) 713 78 32 y 712 50 57  
dgbuas@uas.edu.mx

## UAS-Dirección General de Bibliotecas

### Repositorio Institucional Buelna

#### Restricciones de uso

Todo el material contenido en la presente tesis está protegido por la Ley Federal de Derechos de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

Queda prohibido la reproducción parcial o total de esta tesis. El uso de imágenes, tablas, gráficas, texto y demás material que sea objeto de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente correctamente mencionando al o los autores del presente estudio empírico. Cualquier uso distinto, como el lucro, reproducción, edición o modificación sin autorización expresa de quienes gozan de la propiedad intelectual, será perseguido y sancionado por el Instituto Nacional de Derechos de Autor.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial  
Compartir Igual, 4.0 Internacional



Para Norma Patricia  
Mi amor incondicional

## Agradecimientos

*“Nada es más honorable  
que un corazón agradecido”  
-Séneca-*

Agradezco a todas las personas que directa o indirectamente me apoyaron en la realización de esta investigación; en especial a mis directores de tesis el Dr. Eduardo Frías Sarmiento y el Dr. Arturo Román Alarcón, por su invaluable guía y por la confianza que depositaron en mi proyecto. Asimismo, agradezco los doctores Yasser Orlando Espinoza García, Jesús Méndez Reyes y Gustavo Aguilar Aguilar, por ser parte de mi comité y por sus observaciones para mejorar el presente trabajo. Agradezco también al Consejo Nacional de Humanidades Ciencia y Tecnología CONAHCYT, por el apoyo económico para culminar este proyecto que requería dedicación exclusiva.

Es necesario también, agradecer el apoyo incondicional de mi familia, de mis padres Tania y Gabriel, de mis hermanos Armando y William, y sobre todo de mi esposa Norma Patricia, quien siempre me motivó para que siguiera adelante con mis estudios de posgrado.

*Con afecto*  
**Gabriel Rodríguez**

## ÍNDICE

Agradecimientos.....	3
Glosario y siglas utilizadas.....	7
Introducción.....	12
<b>Capítulo I – Estado del arte y marcos teórico y metodológico</b>	
1.1 – Estado del arte.....	20
1.2 – Aportes de la historia económica y empresarial.....	28
1.3 – El empresario en el análisis económico.....	30
1.3.1 – Otras interpretaciones conceptuales.....	36
1.3.2 – La teoría del empresario innovador de Schumpeter.....	39
1.4 – La competitividad en el análisis teórico-conceptual.....	43
1.4.1 – La competitividad en el pensamiento clásico.....	45
1.4.2 – La teoría de la competitividad de Porter.....	47
1.5 – Conclusiones.....	53
<b>Capítulo II – Antecedentes de la industria atunera en México</b>	
2.1 – Orígenes de la pesca e industrialización de túnidos en la Península de Baja California.....	57
2.2 – Las primeras empresas y empresarios atuneros en México.....	63
2.3 – Empresas Rodríguez y el declive de Ensenada como el principal puerto atunero del país.....	74
2.4 – Conclusiones.....	78

### **Capítulo III – La industria atunera en Mazatlán**

3.1 – Origen de la industria atunera en Mazatlán: Empresas y empresarios en un puerto camaronero.....	81
3.2 – Productos Pesqueros de Mexicanos y el fracaso de “Operación Atún”.....	83
3.3 – Trayectoria empresarial de José Eduvigildo Carranza Beltrán.....	87
3.4 – PINSA y la industrialización del atún.....	94
3.5 – Pesca Azteca y la captura de túnidos.....	105
3.6 – Conclusiones.....	111

### **Capítulo IV – La industria atunera en Manzanillo**

4.1 – Síntesis de la actividad pesquera y portuaria de Manzanillo durante el siglo XX.....	115
4.1.1 – El desarrollo portuario.....	116
4.1.2 – El desarrollo pesquero.....	121
4.2 – El Plan Colima: “Pescado de Colima S.A.” y el origen de la industria atunera en Manzanillo.....	125
4.3 – El surgimiento de “Marindustrias S.A. de C.V.....	130
4.3.1 – La flota atunera manzanillense.....	130
4.3.2 – La planta procesadora: inversiones e innovación.....	133
4.4 – Trayectoria empresarial de Antonio Suárez Gutiérrez.....	135
4.5 – Conclusiones.....	137

## **Capítulo V – La industria atunera en Puerto Chiapas**

5.1 – Antecedentes de la actividad económica en Puerto Chiapas.....	140
5.2 – La pesca del tiburón en Puerto Madero.....	142
5.3 – El Plan Chiapas: “Pescado de Chiapas S.A.” y el origen de la industria atunera en Puerto Chiapas.....	144
5.4 – La participación de Grupo Herdez en la industria atunera.....	148
5.5 – Trayectoria empresarial de Héctor Hernández-Pons.....	155
5.6 – El surgimiento de PROCESA Chiapas S.A. de C.V.....	155
5.7 – Conclusiones.....	158

## **Capítulo VI – Determinantes de la competitividad de la industria atunera mexicana: Análisis comparativo del empresariado**

6.1 – Una flota en crecimiento: Inversión paraestatal y privada.....	160
6.2 – La infraestructura portuaria como factor de producción.....	165
6.3 – Los embargos atuneros: Causas y repercusiones de la Guerra del Atún.....	168
6.4 – La competitividad internacional del atún mexicano: Los nuevos destinos de exportación....	179
6.5 – Los magnates del atún: Innovaciones en la cadena productiva.....	183
6.6 – Conclusiones.....	184
Reflexión final.....	186
Bibliografía.....	192

## Glosario y siglas utilizadas

**API:** la Administración Portuaria Integral es un organismo paraestatal que tiene la licitación para administrar los diversos puertos mexicanos, mediante la coordinación y supervisión de las diversas actividades relacionadas con la operación portuaria.

**BANFOCO:** El Banco Nacional de Fomento Cooperativo, fue una institución gubernamental que fue liquidada a principios del año 2000, y tuvo como propósito otorgar financiamiento a cooperativas y organizaciones rurales, contribuyendo al desarrollo del sector económico-social del país.

**BANPESCA:** El Banco Nacional Pesquero y Portuario, fue una institución bancaria paraestatal que operó desde 1939 al 2001, y que tenía como objetivo otorgar créditos al sector privado y social del rubro pesquero.

**CALMEX:** es una de las marca más longevas de productos marinos en conserva, actualmente tiene poca presencia en el mercado nacional.

**CANAINPESCA:** La Cámara Nacional de Industrias Pesquera y Acuícola, constituye el ente representativo del empresariado pesquero mexicano. Su tarea primordial consiste en desempeñar el papel de portavoz y protector de los intereses comunes vinculados a la actividad pesquera nacional.

**Cardumen:** término que se le da a la concentración de peces que son de igual especie y nadan en igual sentido; se les dice comúnmente banco de peces, aunque cardumen y banco pueden considerarse sinónimos.

**Competitividad:** es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.

**Diamante Competitivo:** es un modelo o esquema económico desarrollado por el economista norteamericano Michael Porter; en él se ejemplifican los factores a nivel micro que influyen en la competitividad de una empresa, sector, o nación.

**DOLORES:** marca de atún en conserva líder en el mercado nacional, y que data desde la década de los cincuenta, actualmente pertenece al consorcio de Grupo PINSA del industrial atunero José Eduvigildo Carranza Beltrán.

**Dolphin Safe:** es una certificación administrada por el Earth Island Institute, y que se otorga a empresas que utilizan métodos de pesca libres de delfines; la Dolphin Safe es considerada un símbolo reconocido por los consumidores de atún que buscan apoyar prácticas de captura sostenibles y amigables con el medio ambiente.



**Embarcación mayor:** barco pesquero con arqueo neto igual o superior a 10 toneladas. Por pesquería se clasifican en: atuneros, sardinero-anchoveteros, camaroneros, escameros y de pesca múltiple.

**Embarcación menor:** lancha o pequeño barco de pesca con arqueo neto inferior a 10 toneladas.

**Embargo atunero:** Prohibición que realizó el gobierno de los Estados Unidos a las importaciones del atún mexicano en todas sus presentaciones; el primer embargo inició en 1980 por las restricciones que impuso el gobierno mexicano a las embarcaciones extranjeras para que no pescasen dentro de la Zona Económica Exclusiva, mientras que el segundo se impuso en 1990 por cuestiones ambientalistas, ya que prevalecía el discurso de que la flota mexicana no utilizaba técnicas de capturas que impidieran la mortandad de los delfines.

**Empresariado:** Conjunto de empresas y/o empresarios de una industria, sector, o país.

**Enlatado:** proceso industrial para la conservación de productos pesqueros, que consiste en envasar el producto en latas, previa limpieza, corte, cocción, y esterilización.

**Eslora:** longitud de embarcación medida de proa a popa, con trazos perpendiculares en la roda y codaste.

**GATT:** el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (General Agreement on Tariffs and Trade en inglés) fue una institución precursora de la OMC, y que surgió en 1947 con el objetivo de promover el comercio internacional mediante la reducción de aranceles.

**Grupo PINSA:** es un consorcio empresarial conformado por las empresas Pesca Azteca, PINSA Comercial, Mazinsa, PRONOVA Desarrollos, y Los Pinos Casa-Habitación; estas dos últimas empresas no pertenecen al ramo de la industria pesquera, sino al de los bienes raíces.

**Grupomar:** Holding con sede en Manzanillo Colima, y que aglutina diversas empresas del armador pesquero Antonio Suárez Gutiérrez.

**Guerra del Atún:** Disputa comercial entre Estados Unidos y México que se originó en 1980 y que se reafirmó en 1990, debido a cuestiones proteccionistas y ambientalistas.

**Herdez:** empresa mexicana fundada en Monterrey, Nuevo León, dedicada al procesamiento, distribución y comercialización de alimentos en México y los Estados Unidos.

**Industria pesquera:** actividad económica del sector primario que consiste en pescar y producir pescado, marisco, y otros productos marinos para consumo humano o como materia prima, mediante el uso de procesos industriales.

**Innovación:** es la introducción de nuevos productos y servicios, nuevos procesos, nuevas fuentes de abastecimiento y cambios en la organización industrial, de manera continua, y orientados al cliente, consumidor o usuario.

**Istmo de Tehuantepec:** región geográfica de México que comprende los estados de Oaxaca y Veracruz, es la zona más angosta del país que conecta al océano Pacífico con el Golfo de México.

**Mar de Cortés:** también conocido como Golfo de California, es una provincia oceánica ubicada entre la península de Baja California y los estados de Sonora y Sinaloa; por su gran biodiversidad, el Mar de Cortés es considerado como una de las regiones marinas más productivas.

**Maratún:** empresa dedicada a la pesca de túnidos y que opera la flota de Grupomar, se ubica en el Parque Industrial Fondepport de Manzanillo Colima.

**Marcha al Mar:** nombre con el que se le conoció al Programa de Progreso Marítimo, desarrollado durante el sexenio del ex presidente de México Adolfo Ruiz Cortines; dicho programa tenía como objetivo impulsar la economía nacional mediante el aprovechamiento de los recursos pesqueros y el desarrollo de la infraestructura portuaria.

**Marina Azul:** marca de atún en conserva que data del año 2006, y que pertenece a la empresa PROCESA Chiapas de los empresarios Mauricio Pariente y Alejandro Chaljub; Marina Azul tiene la distinción de ser la primera marca en México en utilizar el emvasado “pouch”.

**Marindustrias:** conjunto de empresas dedicadas a la captura, procesamiento y comercialización de atún y productos del mar.

**Mazinsa:** compañía dedicada a la pesca de sardina; producen y comercializan harina de sardina y atún, aceite de pescado y soluble. Cuentan con embarcaciones propias, y sus instalaciones se encuentran en los puertos de Mazatlán y Guaymas Sonora.

**Ocean Garden:** empresa paraestatal fundada en 1957 con la intención de comercializar la producción camaronesa de Guaymas Sonora en los Estados Unidos.

**Operación Atún:** Nombre con el que se le conoció a la política pública de la Secretaría de Pesca, que a través de sus dependencias buscaba impulsar el desarrollo pesquero en los principales puertos de la nación, particularmente estuvo

enfocada para que el sector pesquero paraestatal usara sus recursos en la captura y comercialización de túnidos.

**OPO:** El Océano Pacífico Oriental es la delimitación geográfica del Océano Pacífico ubicada entre las aguas costeras del sureste de Alaska y Columbia Británica, y el límite meridional del Golfo de California.

**Pesca Azteca:** es la flota pesquera filial de Grupo PINSA que tiene su base de operaciones en el puerto de Mazatlán; actualmente son la flota atunera más importante de Latinoamérica dedicada a la captura de atún aleta amarilla en el Océano Pacífico Oriental.

**Pesca comercial:** la que llevan a cabo personas físicas o morales con fines de lucro o comerciales.

**Pescado de Chiapas:** empresa pesquera de coinversión mixta que se constituyó en 1982, y que se creó con la intención de impulsar el desarrollo regional y que funcionase como polo de atracción de mano de obra de la región.

**Pescado de Colima:** empresa de coinversión franco-mexicana constituida en octubre de 1986, y que surgió en el contexto del Plan Colima para incentivar el desarrollo pesquero nacional.

**Pesquería:** es el conjunto de actores y actividades relacionadas con las fases de captura, empaque y comercialización, con el arte u oficio de la pesca, desde los principales personajes, equipos y embarcaciones utilizadas en la captura, su manejo hacia muelles y almacenamiento en tierra, procesamiento del producto, empaque y distribución.

**PINSA Comercial:** procesadora y comercializadora de Grupo PINSA encargada del almacenamiento, congelamiento, y procesamiento de materia prima; además, lleva a cabo el enlatado y distribución de distintas marcas como lo son, Atún Dolores, Mazatún, El Dorado, y Brunswick.

**PINSA:** Pescados Industrializados S.A. de C.V. es la empresa dedicada a la pesquería de atún fundada en el puerto de Mazatlán por José, Juan, y Mario Carranza en el año de 1980.

**Plan Chiapas:** al igual que su homónimo en el estado de Colima, el Plan Chiapas fue un plan de desarrollo estatal que surgió en 1983, y que tenía como objetivo de impulsar el desarrollo económico del estado mediante la implementación de diversas líneas estratégicas que atendieran las necesidades sectoriales del estado.

**Plan Colima:** plan estatal de desarrollo del Estado de Colima que surgió en 1983, y que tenía como objetivo mejorar los estándares de nutrición en la población a nivel

estatal y regional, mediante la creación de empleo a través del desarrollo sectorial y la explotación de los recursos marinos.

**Procesa Chiapas:** empresa mexicana fundada en 2003 en Puerto Chiapas, dedicada a la pesca, procesamiento y comercialización de productos de mar.

**PROPEMAZ:** empresa paraestatal filial de PROPEMEX, que representaba los intereses de esta empresa en Mazatlán Sinaloa.

**PROPEMEX:** Productos Pesqueros Mexicanos fue una paraestatal que a través de BANPESCA, otorgaba créditos al gremio pesquero para la compra de embarcaciones y/o para la instalación de plantas industriales.

**SECOFI:** la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial fue una entidad gubernamental encargada de promover el comercio y la competitividad industrial en el país, y tenía el objetivo de incentivar el empleo y asegurar el crecimiento económico nacional.

**SEPESCA:** la Secretaría de Pesca y Acuicultura es una dependencia gubernamental encargada de fomentar el desarrollo pesquero nacional.

**Soconusco:** región económica del estado de Chiapas que destaca por su riqueza natural y por ser un polo de desarrollo nacional.

**Túnidos:** se le denomina túnidos a las distintas clases de atunes, entre los que destaca el atún aleta amarilla, aleta azul, barrilete, bonito, y albacora.

**TUNY:** marca de atún y ensaladas en conserva que data desde 1996, y que ostenta el segundo lugar en ventas en México con el 30 por ciento del mercado; la etiqueta pertenece a la gama de productos que ofrece Grupomar del empresario español Antonio Suárez Gutiérrez.

**Ventaja comparativa:** es la ventaja que tienen las naciones para “especializarse” en la producción y comercialización de las mercancías en que tiene menores costes comparativos y, a cambio de ellas, importa las que se producen en otros lugares en términos de mayor eficiencia económica.

**Ventaja competitiva:** se denomina ventaja competitiva a una ventaja o característica que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras, lo que la hace diferente y permite atraer más consumidores.

**ZEE:** La Zona Económica Exclusiva es la franja marítima que sigue al mar territorial y que tiene una extensión de 200 millas náuticas, contadas desde la línea de base de la costa de un Estado. En esta franja el Estado ejerce derechos de exploración y explotación económicas de todos los recursos naturales vivos (pesca) y no vivos (minería) que allí se encuentren.

## INTRODUCCIÓN

Desde principios del siglo XX, la pesquería de túnidos<sup>1</sup> hizo su aparición en el escenario económico de nuestro país, y en su fase de extracción, la Península de Baja California fungió como epicentro de la actividad mediante la participación de pescadores provenientes de Estados Unidos, Portugal y Japón. Asimismo, podemos constatar que gracias a los decretos presidenciales acontecidos en la década de los ochenta, esta embrionaria industria tuvo su auge en varios puertos con gran tradición pesquera del Pacífico mexicano; es por ello que, Baja California en su conjunto, Sinaloa, Colima, y Chiapas, son considerados territorios pilares y fundamentales para el desarrollo de la actividad económica.

Por otra parte, es necesario mencionar que a pesar de las penurias acontecidas en nuestro país debido a los embargos de 1980 y 1990<sup>2</sup>, los puertos de Mazatlán, Manzanillo, Puerto Chiapas, y otros más del Pacífico mexicano, se vieron obligados a iniciar un proceso de diversificación pesquera y una serie inversiones en la infraestructura portuaria; como resultado, las entidades mencionadas realizaron un notable crecimiento de la flota atunera, y un paulatino aumento en la producción y exportación de materia prima y atún enlatado hacia los principales destinos del mercado asiático, como Japón y Tailandia.

---

<sup>1</sup> Bajo el nombre de "túnidos" o "atunes" se incluyen diversos tipos de peces; algunos pertenecen al género *Thunnus* y son considerados los verdaderos atunes, como el "atún aleta azul" (*Thunnus thynnus*), el "atún aleta amarilla" (*Thunnus albacares*) y la "albacora" (*Thunnus alalunga*), y hay otros cuyas características se consideran similares, como el "barrilete" (*Katsuwonus pelamis*) y el "bonito del Atlántico" (*Sarda sarda*). Consulta en línea:

[http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/ciencia/volumen2/ciencia3/087/htm/sec\\_22.htm](http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/ciencia/volumen2/ciencia3/087/htm/sec_22.htm), consultado el 18 de julio del 2018.

<sup>2</sup> El primer embargo fue impuesto por E.U. en 1980, fue levantado unilateralmente seis años después en 1986, año en que México ingresó al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio, y época en que se daba la apertura comercial y la flexibilidad en las fronteras para ubicar los productos de un país a otro. En 1990, nuevamente E.U. establece otro embargo a las importaciones de atún mexicano, con el argumento de que los industriales atuneros mexicanos se excedían en la tasa de mortandad de delfines. Etelvina Caudillo Cisneros, *Los Embargos atuneros en México, sus impactos y actores sociales*, México, UNAM, 2005, pp. 17-18.

Dicho lo anterior, nos cuestionamos lo siguiente, ¿Por qué es relevante el análisis del empresariado atunero en Sinaloa, Colima, y Chiapas a partir de la década de los 80? En lo personal, considero que la presente investigación contribuirá a la historia de la industria pesquera en los estados mencionados; así como también, será parte del poco análisis historiográfico que existe sobre las empresas y empresarios pesqueros en nuestro país durante los embargos atuneros. Los objetivos generales del presente trabajo, serán, en primera instancia, el de examinar los componentes competitivos de la industria atunera mexicana en el mercado nacional y global, y analizar la innovación empresarial llevada a cabo en los puertos anteriormente mencionados, con la intención de realizar un estudio comparativo de los 3 casos de estudio. Con respecto al periodo, el trabajo abarca desde 1980 hasta el 2017, con la finalidad de destacar el desarrollo y adversidades que tuvieron las principales empresas atuneras durante la “Guerra del atún” (1980-1986) y el “Conflicto Atún-Delfín” (1990-2017).

Por otro lado, es necesario mencionar que fue en el Territorio Norte de Baja California donde surgieron los primeros empresarios inversionistas en esta pesquería, tenemos en 1903 a los hermanos Aurelio y Próspero Sandoval con la empresa “Internacional de Pesquerías S.A.”, y al japonés Masaharu Kondo con la empresa “Compañía Fomento Industrial Mexicano” en 1914; mención especial merecen Luis Bernstein por fundar la marca “CALMEX”, y Abelardo L. Rodríguez y su hijo Juan Rodríguez Sullivan, por consolidar las “Empresas Rodríguez” como el grupo empresarial pesquero más importante del noroeste hasta 1964.<sup>3</sup>

Para el caso de Sinaloa, en 1972 tenemos como precursores de esta actividad a Francisco Arellano Olivera y Víctor Manuel Cevallos con las empresas “Productos Alimenticios del Mar” y “Empacadora Cevallos”. En 1980, y como efecto de la salida del sector privado de la pesquería del camarón, surgieron empresarios que reorientaron su capital a la pesquería del atún; por ello, en este periodo tenemos a los hermanos Enrique y José Antonio Cevallos con “Atunes y Derivados”, Carlos

---

<sup>3</sup> José Adán Cháirez Antuna, *Historia de la pesca del atún en México*, México, Editorial Cháirez, 1996, pp. 189-256.

Castro y Joaquín Peña con “Atúnidos”, José E. Carranza con “Pescados Industrializados”, y a la empresa paraestatal “Productos Pesqueros de Mazatlán”.<sup>4</sup>

Como problematización del objeto de estudio, podemos plantear que, ante la consolidación de Mazatlán como puerto atunero por excelencia, surgen en la localidad nuevas empresas procesadoras y de extracción como “Nair”, “Atuneros Unidos de California”, y “Gran Pesca”, en Puerto Chiapas tenemos a “Herdez” y “Procesa Chiapas”, mientras que en Manzanillo nace la empresa “Marindustrias”. Con base en lo anteriormente planteado, surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles fueron las ventajas comparativas y competitivas que propiciaron el desarrollo y florecimiento de la industria atunera en los puertos de Mazatlán, Manzanillo, y Puerto Chiapas durante 1980 al 2017?
- ¿Quiénes fueron los armadores atuneros más destacados en el Pacífico mexicano y cuál es la característica de cada uno de ellos como empresario?
- ¿Cómo fue el desarrollo de las principales empresas atuneras en cuestión y que adversidades enfrentaron durante los dos embargos atuneros?
- ¿Cuáles fueron las principales diferencias y similitudes entre los 3 puertos de estudio con respecto a las innovaciones empresariales y la competitividad en el plano nacional y global del atún?

Siguiendo el eje conductor de las anteriores preguntas de investigación, los objetivos particulares que se plantea este trabajo son, señalar las características del empresariado atunero en los puertos de Mazatlán, Manzanillo, y Puerto Chiapas durante la Guerra del Atún (1980 al 2017), y hacer un análisis comparativo de los 3 puertos mexicanos; de esta manera, se busca conocer más a fondo el origen de la industria y así identificar las ventajas comparativas y competitivas que originaron el fortalecimiento de la industria atunera en las entidades señaladas. De igual manera, se pretende mencionar a los más importantes armadores atuneros en el Pacífico mexicano, sus empresas, y su trayectoria empresarial; y así, poder identificar sus

---

<sup>4</sup> Ulises Suarez Estavillo, *Pesca de camarón en altamar, 1950-1981: aparición y desarrollo del tejido productivo pesquero en el puerto de Mazatlán*, [Tesis de Maestría en Historia], Culiacán, Facultad de Historia, Universidad Autónoma de Sinaloa, 2010, p. 199.



calidades como empresarios mediante los planteamientos teóricos de Joseph Schumpeter.

La hipótesis que regirá el trabajo de investigación es la siguiente: Al poseer ventaja comparativa por su privilegiada posición geográfica, y ventaja competitiva por las mejoras en la infraestructura portuaria, los puertos de Mazatlán, Manzanillo, y Puerto Chiapas, se convirtieron lugares idóneos para el florecimiento de la industria atunera nacional; ya que, el estar cerca de los bancos de túnidos, significaba una reducción de costos, y el impulso a la infraestructura mejoraba la recepción, industrialización, y comercialización de la especie. Por lo anterior, la industria atunera tuvo un proceso de auge, desarrollo, y consolidación en las localidades anteriormente mencionadas, pues se dio una conjugación de ventajas comparativas y competitivas las cuales fortalecieron esta actividad económica.

Durante el desarrollo de la investigación, esta se regirá no solamente por la hipótesis central, sino que además se tendrán en cuenta una serie de hipótesis secundarias que se plantearán durante el desarrollo de la investigación, mismas que se entienden como derivaciones de la hipótesis central. Una de estas sería: Los armadores atuneros más destacados del rubro serían José E. Carranza con las empresas Pescados Industrializados y Pesca Azteca en Mazatlán, Antonio Suárez con Maratún y Marindustrias en Manzanillo, y Héctor Hernández-Pons con Herdez en Puerto Chiapas; quienes diversificaron sus capitales e invirtieron en una industria redituable pero posteriormente incierta a causa de diversos factores exógenos. De acuerdo a los planteamientos teóricos de Schumpeter y Drucker, los armadores anteriormente señalados pueden identificarse como empresarios líderes e innovadores.

Por otro lado, si queremos dar respuesta a las preguntas de investigación, cumplir los objetivos, y confirmar nuestra hipótesis, el uso de un enfoque teórico es fundamental para la realización del presente trabajo académico; pues con la ayuda de un planteamiento teórico se busca explicar las causas de un fenómeno, o dar respuesta a una problemática. Asimismo, es necesario enfatizar que la competitividad y el estudio del sector empresarial no pueden definirse desde una



teoría global; por lo tanto, en esta investigación se adoptarán dos teorías relacionadas y enfocadas a nuestro objeto de estudio como lo son, la teoría de la Competitividad del economista norteamericano Michael Porter, y la teoría del Empresario Innovador del pensador clásico Joseph Alois Schumpeter.

El “diamante competitivo” es el eje articulador de la teoría de la competitividad de Porter, la cual destaca que una empresa adquiere ventaja competitiva mediante la conjugación de cuatro determinantes esenciales que conforman dicho diamante; I) condiciones de los factores, II) condiciones de la demanda, III) sectores de apoyo, y IV) rivalidad de las empresas. Considerando lo anterior, se concluye que la empresa es la unidad básica para desarrollar ventaja competitiva; lo cual adquiere sentido al afirmar que son las empresas las que compiten a escala global, y no las naciones.

A su vez, el economista austriaco Joseph Schumpeter, y a través de su teoría del empresario innovador, afirma que el empresario desarrolla una cualidad innovadora mediante la implementación de innovaciones empresariales que tienen como objetivo alcanzar un óptimo desarrollo productivo. Según los planteamientos de Schumpeter, la innovación se conforma por cinco características bien definidas I) la introducción de un nuevo producto, II) la introducción de un nuevo método de producción, III) la apertura de un nuevo mercado, IV) el descubrimiento de una nueva fuente de materia prima, y V) la organización de la industria o sector al cual pertenece. Teniendo en cuenta lo anterior, podemos afirmar que la *innovación* es el motor del capitalismo y el *empresario* es un líder dinámico capaz de proponer ideas e iniciativas emprendedoras.

Para finalizar esta introducción, es necesario mencionar que la estructura de esta tesis se divide en seis apartados capitulares, los cuales pueden leerse de manera individual debido a su elaboración esquemática; el primero, denominado “Estado del arte y marcos teórico y metodológico” contempla la exposición de las teorías y el enfoque metodológico que conducirán este trabajo, y finaliza con un balance historiográfico sobre nuestro caso de estudio.

El capítulo 2, detalla los antecedentes de la pesca en México, particularmente en la península de Baja California donde la pesca de túnidos fue explotada en sus inicios por armadores extranjeros, y posteriormente por empresarios locales como los hermanos Bernstein o la familia Rodríguez. En el capítulo 3 nos encontramos con el caso del puerto de Mazatlán, que después de Ensenada, fue el primer puerto pesquero en ver el potencial de la pesquería del atún al implementar una serie de políticas pesqueras para el desarrollo de la actividad; los capítulos 4 y 5, son los casos particulares de los puertos de Manzanillo y Puerto Chiapas, lugares que se vieron favorecidos por la Secretaría de Pesca gracias a la instauración complejos industriales pesqueros que operarían las paraestatales de la nación. Finalmente, el capítulo 6 es un estudio comparativo de los 3 casos de estudio, donde se identifican las variables que permitieron el desarrollo del empresariado atunero, y que pueden encontrarse dentro de los componentes que conforman el diamante competitivo de Michael Porter.

## **Capítulo I**

### **ESTADO DEL ARTE Y MARCOS TEÓRICO Y METODOLÓGICO**

En este primer capítulo nos planteamos dos objetivos; en primera instancia se busca exponer los trabajos previamente relacionados a nuestro tema, y posteriormente se pretende realizar un balance historiográfico señalando las aportaciones de los diferentes autores; por otro lado, es necesario mencionar que el marco teórico y conceptual de este trabajo pertenece a la rama de la historia económica, por lo tanto, un objetivo secundario será el de enunciar los paradigmas que expliquen la problemática que se aborda en *Surcando los mares: Una historia del empresariado atunero mexicano durante la Guerra del Atún 1980-2017*.

Como se afirmó anteriormente, la argumentación teórica que a continuación se expone contiene postulados de la economía neoclásica<sup>5</sup> y el evolucionismo económico,<sup>6</sup> ya que, a partir de estos, se busca moldear un marco teórico conformado por dos distintos enfoques: I) La teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter, y II) La teoría del empresario innovador de Joseph Schumpeter.

Siguiendo la línea temática de las de las dos teorías anteriormente mencionadas, en el desarrollo de este capítulo retomaremos aquellas perspectivas que nos ayudarán a guiar nuestra investigación; por ello, haremos uso de los conceptos competitividad, empresario, e innovación, como conceptos primordiales que auxiliarán en el desarrollo del presente trabajo. Si bien no se pretende realizar únicamente una síntesis o descripción de las teorías y conceptos, si se busca finalizar el capítulo exponiendo de qué manera se aplicarán estas teorías para el caso del empresariado atunero mexicano, identificando así los componentes que propiciaron el despegue y afianzamiento de la industria atunera nacional.

---

<sup>5</sup> La economía neoclásica o escuela neoclásica, se encargó de sistematizar “la oferta y la demanda” como determinantes de la participación de precio y cantidad en el equilibrio del mercado. Esta escuela extendió su análisis al estudio de los monopolios, duopolios y competencia.

<sup>6</sup> El evolucionismo económico o teoría evolucionista, se define como un proceso de transición al cambio económico e institucional, gracias a la innovación y la tecnología como factores primarios en el desarrollo de las empresas a largo plazo. El evolucionismo sienta sus bases en la importancia que se le da al tiempo y a la historia para entender la dinámica social, y el comportamiento económico de la empresa.

## 1.1. – Estado del arte

Es preciso señalar que la historia económica en nuestro país cobró un auge a partir de los años setenta, fue entonces cuando diversos investigadores del gremio se interesaron por el desempeño de los ricos en el escenario económico de México; es por ello que en la actualidad resulta ser tan variada la amplia gama de trabajos académicos sobre la economía nacional, y de acuerdo con María Eugenia Romero:

Los estudios empresariales pueden ser calificados como eclécticos y heterogéneos desde el punto de vista epistemológico, tanto por la conceptualización del objeto de estudio (empresas, empresarios, familias de empresarios, élites económicas o políticas, burguesía, oligarquía, comerciantes, hacendados, industriales, clase dominante, banqueros, ramas o sectores de la economía), como por la aproximación de la implicación ideológica de quienes estudiamos a los hombres o mujeres de dinero, a los negociantes, a los explotadores o a los empresarios innovadores.<sup>7</sup>

Posteriormente, desde mediados de los años de 80, investigadores como Horacio Crespo, Lorenzo Meyer, Isidro Morales, Daniel Toledo, y Francisco Zapata<sup>8</sup>, por citar algunos, realizaron investigaciones sobre historias de empresas públicas (sector bancario, industrial, comercial, minero y de transportes) trabajos en los cuales se utilizaron archivos de las empresas particulares. Esta iniciativa colectiva que posteriormente se convirtió en un proyecto serio, fue incentivada y auspiciada por la “Secretaría de Minería e Industrias Paraestatales” (SMP), institución que apoyó la publicación de obras históricas sobre los rubros económicos de la nación. A partir de entonces, la variedad de tópicos económicos generó mayor interés entre los historiadores, tal es así que el estudio del sector minero dejó de ser un periodo exclusivo para investigadores colonialistas; de ahí que los trabajos sobre el sector minero durante el siglo XIX y XX, se hayan incrementado en las últimas dos décadas.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> María Eugenia Romero Ibarra, “Panorama general del desarrollo de la historia empresarial en México”, *Antropología*, N° 72, Boletín oficial del Instituto Nacional de Antropología e Historia, México, 2003, p. 3.

<sup>8</sup> Ver, Horacio Crespo, *Historia del azúcar en México*, FCE, México, 1989, y Lorenzo Meyer, Isidro Morales, *Petróleo y nación, 1900-1987: La política petrolera en México*, FCE, México, 1990, Daniel Toledo, Francisco Zapata, *Acero y estado: una historia de la industria siderúrgica integrada de México*, UAM, México, 1999.

<sup>9</sup> Arturo Román Alarcón, *La minería en Sinaloa: Producción, empresas y cooperativas, siglos XIX y XX*, México, Editorial UAS, 2017.

Destacan en otros ámbitos, trabajos dedicados a la historia de los transportes, particularmente de la historia del ferrocarril en México y sus empresas concesionarias; Sandra Kuntz es quien lidera la producción historiográfica del tema con sus trabajos en la década de los 90, los cuales contribuyeron a la historia cuantitativa, historia tecnológica, y a la historia empresarial e industrial de nuestro país, desde una perspectiva neoinstitucional.<sup>10</sup> Siguiendo con la temática, recientemente tenemos el trabajo de Paris Padilla “El sueño de una generación”, en el cual se aborda la construcción del primer ferrocarril en México en el siglo XIX; siguiendo un esquema narrativo, Padilla analiza las relaciones entre figuras empresariales de la época, tanto nacionales como extranjeras, con el gobierno porfirista.<sup>11</sup>

Por otro lado, desde mediados de los años cincuenta, los investigadores económicos han focalizado su interés hacia el rubro de la industria textil. Si bien las primeras investigaciones referentes a la industria textil fueron estudios de casos detallados, en las últimas décadas han surgido nuevas propuestas que incitan al debate sobre la evolución del sector y el gremio en general. De acuerdo con Carlos Marichal:

Durante algún tiempo, la mayoría de los estudios sobre la historia de la industria textil fueron estudios panorámicos que prestaban más atención a problemas como la producción sectorial, la tecnología, el financiamiento y las distintas etapas del textil más que a la historia individual de firmas textiles. Ello ha cambiado en los últimos tiempos como puede observarse en las detalladas monografías que han visto la luz en los últimos cinco años de Mario Trujillo sobre empresas textiles del valle de México, Aurora Gómez sobre una gran empresa textil en Veracruz y de Leticia Gamboa sobre fábricas del valle de Puebla, entre otros estudios, dentro de lo que es una bastante nutrida bibliografía.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Sandra Kuntz, *Ferrocarriles y vida económica en México, 1850-1950*, México, CMQ-FERROMEX-UAM, 1996. Sandra Kuntz, P. Conolly, *Ferrocarriles y obras públicas 1867-1910*, México, I. Mora-COLMICH-COLMEX, 1999.

<sup>11</sup> Paris Padilla, *El sueño de una generación: Una historia de negocios en torno a la construcción del primer ferrocarril en México, 1857-1876*, México, Instituto Mora, 2017.

<sup>12</sup> Carlos Marichal, *La nueva historiografía sobre las empresas en México*, en María Inés Barbero y Raúl Jacob, *La nueva historia de las empresas en América Latina*, Argentina, Temas Grupo Editorial, 2008, p. 146.

Aunque el estudio de las empresas en México ha sido un tema recurrente entre los historiadores económicos, según Mario Cerutti, “en los últimos años se intensificaron estudios sobre: a) la empresa agrícola, b) la agroindustrial, c) la pequeña y mediana minería, d) la banca y los intermediarios financieros, e) el comercio como empresa organizada, f) y la pesca”; de la cual a continuación se abordará más a detalle.<sup>13</sup>

Con respecto a lo anterior, podemos señalar que la mayor producción historiográfica de historia económica y empresarial se basa en los estudios del sector minero, ferrocarrilero y textil; siendo la pesca un tema poco explorado hasta la fecha. Antes de analizar los trabajos más importantes respecto a los empresarios atuneros, es necesario hacer un repaso sobre el desarrollo del sector pesquero, específicamente en el noroeste de México que es donde pertenece nuestro estudio de caso.

Ahora bien, a pesar de su relevancia en nuestro país, los estudios sobre el sector pesquero, y particularmente del empresariado atunero, son escasos en nuestro país; investigadores como José Adán Cháirez Antuna, Raúl O. Pérez Delgado, Arnulfo Ochoa y Etelvina Caudillo Cisneros son quienes han realizado los trabajos más extensos sobre la pesquería de túnidos y los efectos de los embargos atuneros en la industria nacional. Sin embargo, en el noroeste de México los estudios empresariales se han enfocado a otras actividades económicas como el cultivo de hortalizas, el sector bancario, minero, industrial, comercial, y más recientemente, a la vitivinicultura en el caso de Baja California.

---

<sup>13</sup> Mario Cerutti, *Los estudios empresariales en el norte de México, 1994-2004*, México, Valdéz Editores, 2007, p. 147.

Dicho lo anterior, podemos señalar a investigadores regionales como R. Arturo Román Alarcón<sup>14</sup> y Ulises Suárez Estavillo,<sup>15</sup> cuyos trabajos académicos se enfocan en la industria camaronera de Mazatlán y el sur de Sinaloa, pero que de alguna manera, aportan a la historiografía del empresariado atunero con un análisis sobre los orígenes de la pesca en el estado y sus principales inversionistas. Por otro lado, es necesario mencionar que en décadas anteriores, tanto en Sonora como en la Península de Baja California, se han realizado estudios sobre el sector pesquero y la industria del atún, pero en su mayoría han sido investigaciones antropológicas.

El trabajo más extenso sobre la historia de los túnidos y otras especies marinas, es del periodista bajacaliforniano José Adán Cháirez Antuna, autor de la obra de 3 tomos “Historia de la pesca del atún en México”<sup>16</sup>; Cháirez Antuna realizó una extensa investigación sobre los orígenes del empresariado atunero, destacando las características de la flota, las artes de pesca, la industria pesquera, y la participación de los armadores que impulsaron la actividad económica. Asimismo, Cháirez dedicó muchos años a la recopilación de datos y al análisis de toda clase de publicaciones sobre la actividad pesquera, realizó distintas entrevistas a aquellos hombres que de alguna u otra forma se desarrollaron en estas artes, como los armadores, industriales, científicos, pescadores, funcionarios del sector, y cooperativistas.

Conviene señalar que en la obra anteriormente mencionada, se da cabida a una breve historia de la extracción de perlas en México, a los inicios de la industrialización y comercialización en gran escala del abulón, langosta, sardina, y camarón en sus aspectos más importantes, sin descuidar al atún como personaje central. Aunque es evidente la preferencia de Cháirez por la narrativa, el texto no descuida el análisis económico pues habla de la importancia de esta pesquería en

---

<sup>14</sup> R. Arturo Román Alarcón, *La pesquería de camarón en el puerto de Mazatlán 1936-1982*, México, Universidad Autónoma de Sinaloa, 2013.

<sup>15</sup> Ulises Suárez Estavillo, *Pesca de camarón en altamar, 1950-1981: aparición y desarrollo del tejido productivo pesquero en el puerto de Mazatlán, ...Óp. Cit.*

<sup>16</sup> José Adán Cháirez Antuna, *Historia de la pesca del atún en México... Óp Cit.*



nuestro país y en muchas otras naciones, particularizando detalles y cuadros comparativos referentes a volúmenes de captura y composición de la flota.

Por otra parte, el también bajacaliforniano Arnulfo Ochoa Sánchez, con su obra “A flor de agua: la pesquería del atún en Ensenada”,<sup>17</sup> analiza la participación e importancia de la mano de obra femenina en la localidad, y estudia la vida cotidiana del sector cooperativista del atún; no obstante, el autor también hace mención de las repercusiones acontecidas en Ensenada a causa de los dos embargos atuneros interpuestos por los Estados Unidos a nuestro país. Es necesario precisar que “A flor de agua”, tiene como objetivos el estudio de la conformación de los pescadores atuneros de Ensenada, y la relación que existió entre el desarrollo tecnológico de las embarcaciones pesqueras con las condiciones de trabajo y los efectos que éstas produjeron en la vida familiar y social del pescador. A su vez, el texto muestra cómo en el transcurso de los años, esta industria que fue instalada en el puerto de Ensenada originó una forma distinta de vida y de relaciones sociales del grupo, la cual generó una identidad que el autor denomina como “cultura de la gente de mar”.

Existe también la tesis de maestría de mi autoría, “La pesquería del atún en Mazatlán: Origen y consolidación de la industria atunera, el caso de Grupo PINSA, 1980-2006”<sup>18</sup>; trabajo en el cual se identifican las primeras empresas y empresarios dedicados a la pesquería del atún en el puerto de Mazatlán, y se abordan los factores que hicieron competitiva esta industria liderada por PINSA.

Mención especial merece el trabajo “Los embargos atuneros en México: Sus impactos y actores sociales” de Etelvina Caudillo Cisneros, quien desde la perspectiva braudeliana de la *globalización*<sup>19</sup>, retoma aquellos aspectos que tienen que ver con el papel que el estado-nación y la soberanía nacional; la cual, con su

---

<sup>17</sup> Arnulfo Ochoa, *A flor de agua: La pesquería de atún en Ensenada*, México, CONACULTA, 2003.

<sup>18</sup> Gabriel Rodríguez, *La pesquería del atún en Mazatlán: Origen y consolidación de la industria atunera, el caso de Grupo PINSA, 1980-2006*, [Tesis de Maestría en Historia], Culiacán, Facultad de Historia, Universidad Autónoma de Sinaloa, 2016.

<sup>19</sup> Según Fernand Braudel, la “globalización” es un nuevo estadio de desarrollo del capitalismo, el cual se puede definir como un capitalismo transnacional, en el que las economías externas pretenden abarcar todo el planeta; esto es posible gracias a los cambios tecnológicos, productivos, comunicacionales y organizacionales.

accionar, logró la conformación y consolidación de una industria atunera nacional que pudo competir en el mercado exterior.

Caudillo Cisneros concibe a los dos embargos atuneros (1980 y 1990) que Estados Unidos impuso a México como meros boicots comerciales; y a lo largo de los 4 capítulos del texto, explica el surgimiento de la industria atunera nacional y su inserción en el proceso de globalización, la situación que existía en México respecto a la captura de túnidos previa a la imposición del embargo en 1980, la postura del gobierno mexicano frente al bloqueo comercial a la especie, la conformación de la flota atunera nacional, el levantamiento del embargo, y otros tópicos de la misma índole.

Tenemos también la obra de Raúl O. Pérez Delgado “Mercado global del atún y el Embargo Estadounidense: Un caso de neoproteccionismo comercial”,<sup>20</sup> en el cual no solo analiza el embargo atunero, sino que también muestra las contradicciones que existieron entre socios comerciales y la aparición de una nueva guerra comercial justificada por una moral ambientalista. Pérez Delgado pone al descubierto las causas de la “guerra del atún”, y realiza una crítica a las verdaderas intenciones de los socios comerciales, e incluso, evalúa los fundamentos de la teoría del Libre Comercio y de las denominadas “ventajas comparativas”<sup>21</sup>.

Otra investigación de gran relevancia es la obra de Olga Shoko Doode Matsumoto, “Los clarososcuros de la pesquería de sardina en Sonora, contradicciones y alternativas para un desarrollo equilibrado”,<sup>22</sup> que a pesar de ser un trabajo sobre la industria sardinera en Guaymas Sonora, Matsumoto desarrolla un interesante análisis sobre la cadena productiva de la especie.

---

<sup>20</sup> Raúl O. Pérez Delgado, *Mercado global del atún y el Embargo Estadounidense: Un caso de neoproteccionismo comercial*, México, SEMARNAT, 1998.

<sup>21</sup> De acuerdo con los planteamientos de David Ricardo, la “ventaja comparativa” es aquella que tienen las naciones para “especializarse” en la producción y comercialización de las mercancías en que tienen menores costos comparativos y, a cambio de ellas, importa las que se producen en otros lugares en términos de mayor eficiencia económica.

<sup>22</sup> Olga Shoko Doode Matsumoto, *Los claros-oscuros de la pesquería de la sardina en Sonora, contradicciones y alternativas para un desarrollo equilibrado*, México, El Colegio de Michoacán, CIESAS y CIAD A.C., 1999.

Aunque “Los claroscuros de la pesquería de sardina en Sonora” es un trabajo antropológico, la autora cuenta que este nació por la incongruencia surgida de que la proteína contenida en la sardina no se destinara más que una cantidad mínima al consumo humano directo. A su vez, el trabajo de campo realizado por Matsumoto fue enfocado principalmente a la captura de la especie, por lo cual realizó diversos viajes en barcos sardineros con el fin de documentar el proceso de captura, la rutina de viaje, la descarga y la relación entre los pescadores. Mientras realizaba estas actividades, la autora describe las conductas de los individuos que conforman esos esos grupos sociales, siendo precisamente los empresarios quienes se convirtieron en el grupo más reacio en dicha investigación; y como lo afirma la autora, en apariencia eran muy abiertos y accesibles, pero celosos de que su información se viera publicada, declinaron seguir colaborando.

Con respecto a las políticas pesqueras de nuestro país, y teniendo en cuenta que la industria atunera nacional floreció gracias a estas, el trabajo de Graciela Alcalá “Políticas pesqueras en México 1942-2000: Contradicciones y aciertos en la planificación de la pesca nacional”; es un texto en el que se cuestionan los lineamientos que plantean las políticas pesqueras del país en la segunda mitad del siglo XX, teniendo como eje temporal los sexenios presidenciales. En este trabajo, Alcalá explica cómo fue el desarrollo pesquero en las diferentes regiones del país, y revela la incompreensión gubernamental que derivó en la falta de interés y de apoyos financieros en las últimas décadas del siglo pasado.

También existe el trabajo de Victoria Chenaut, “Los pescadores de Baja California, (Costa del Pacífico y Mar de Cortés)”<sup>23</sup>, estudio que trata sobre la etapa inicial de la industria atunera nacional, enfocándose principalmente en los orígenes de la pesca, la organización del gremio, y las características de la flota y tripulación mexicana y extranjera.

---

<sup>23</sup> Victoria Chenaut, *Los pescadores de Baja California (costa del Pacífico y mar de Cortés)*, Cuadernos de la Casa Chata núm. 111, México, CIESAS/MNCP, 1985.

Por otro lado, existe en el acervo de la UNAM una tesis de licenciatura en la Facultad de Economía llamada “La oferta y demanda del atún en México en el periodo de 1985 a 1993” de Alejandro Vázquez García, en la cual se hace un análisis del consumo del atún en México tomando la teoría keynesiana del consumo como soporte teórico, y tiene como objetivo manifestar el aprovechamiento de la especie a fin de incrementar su producción.<sup>24</sup>

Hasta aquí, hemos expuesto un breve análisis de la historia empresarial en México y su producción historiográfica; tenemos que, si bien es una disciplina que tomó auge a partir de la década de los 70, esta se ha enfocado en el estudio de las élites económicas, así como a la crítica y análisis del sector minero, ferrocarrilero y textil. A raíz de esto, en México repuntaron los estudios de otros sectores menos estudiados como las empresas agrícolas, la banca, el comercio, y la pesca.

Respecto a los trabajos realizados sobre el empresariado atunero y la pesca de la especie, encontramos una variedad de textos que son abordados desde distintos enfoques como la economía, sociología, antropología, derecho, política, e historia en menor medida. Por lo anterior, observamos que los planteamientos de estos trabajos tienen como objetivo responder la problemática en su área, más allá de estudiar y analizar el tema desde una perspectiva global. Si bien las mayores aportaciones pertenecen a investigadores del noroeste de México, especialmente de Ensenada, poco se ha escrito sobre los demás escenarios donde la pesquería del atún tuvo, o tiene aún, una presencia notable en la dinámica económica.

Para finalizar, en el trabajo de Chaírez, encontramos que el autor se enfoca en el estudio de esta pesquería desde una visión periodística, se abusa de una historial lineal y descriptiva y no da paso al debate; mientras que Ochoa, expone un enfoque más orientado a la antropología donde muestra a los pescadores como principales actores, pero excluyendo a los armadores o empresarios como importantes alicientes en el desarrollo de esta industria.

---

<sup>24</sup> Alejandro Vázquez García, *La oferta y demanda del atún en México en el periodo de 1983 a 1993*, [Tesis de Licenciatura en Economía], México, Facultad de Economía UNAM, 1995.

Por ello, otro de los objetivos planteados será cuestionar y retomar un poco lo ya escrito, apoyarme en las demás disciplinas auxiliares de la historia para llenar ese vacío historiográfico que existe desde finales de la década de los 80, y estudiar la importancia de los empresarios como los agentes de cambio.

## **1.2 – Aportes de la historia económica y empresarial**

Antes de entrar de lleno a la revisión teórica que se pretende realizar, es necesario reiterar que el presente estudio pertenece al campo de la historia económica; la cual puede definirse de varias maneras: puede ser, en primer lugar, el estudio de las diversas estructuras económicas que se han dado en el pasado hasta el presente, desde la economía de las sociedades antiguas, hasta las economías contemporáneas; o como la define Gabriel Tortella, quien señala que la historia económica es “una rama de la Historia que estudia una parcela de la sociedad en su dimensión de largo plazo, y una rama de la economía pues utiliza el pasado como fuente de evidencia empírica para constatar las teorías y métodos de la ciencia económica.”<sup>25</sup>

En un sentido más concreto, también puede considerarse a la historia económica como aquella que estudia los cambios económicos para dar explicaciones a los fenómenos sociales; por ello, la Revolución Industrial es uno de los acontecimientos más estudiados por los historiadores de la economía, de aquí la razón por la cual esta disciplina se consolidó al cuestionarse el origen, desarrollo, y consecuencias del crecimiento económico. Este enfoque disciplinar se relaciona con lo que Marx nombró “materialismo histórico”, postura también denominada con frecuencia “determinismo histórico”.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Gabriel Tortella Casares, *Introducción a la Economía para historiadores*, España, Editorial Tecnos, 2002, p. 2.

<sup>26</sup> *Ibid.*, pp. 2-3.

Siguiendo esta línea, Carlo Cipolla conceptualiza esta disciplina como “la historia de los hechos y de las vicisitudes económicas a escala individual, empresarial o colectiva”<sup>27</sup>, mientras que Douglas North, nos brinda un enfoque más detallado sobre la conceptualización de la historia económica al señalar que:

La historia económica trata, en sentido amplio, de la evolución de la economía en el pasado; y el objetivo del historiador de la economía es la interpretación; el intento por comprender como ha funcionado la economía y su impacto en el bienestar de la población implica primero la exposición de la evidencia empírica adecuada, y posteriormente, la interpretación basada en principios generales”.<sup>28</sup>

Se debe agregar que, dentro de las diversas vertientes de la Historia, es la historia económica el campo disciplinar que más ha destacado a escala global, siendo la historia empresarial la subdisciplina más estudiada y productiva. En cierto sentido, la historia empresarial puede entenderse como el estudio de la empresa desde una perspectiva histórica, y de acuerdo con Bustelo, “el interés de esta es grande y lógico, puesto que la empresa es el agente económico principal en una economía de mercado y es en la empresa donde se toman las principales decisiones en materia de producción e inversión”.<sup>29</sup>

También, es necesario mencionar que la historia empresarial no es una rama reciente, ya que se remonta a la década de los años 20 en Gran Bretaña cuando comenzaron a circular innumerables trabajos sobre el empresariado moderno en naciones desarrolladas de orientación capitalista. Según María Eugenia Romero, además de Gran Bretaña y los Estados Unidos: “esta corriente historiográfica tomó fuerza en Francia, España, e Italia; y en el caso norteamericano, los historiadores empresariales aclararon que su interés por entender el pasado económico de Estados Unidos no se inspiraba en la necesidad de explicarse un presente económicamente cuestionable, sino todo lo contrario”.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> Carlo Cipolla M., *Entre la historia y la economía: Introducción a la Historia Económica*, España, Editorial Crítica, 1991, p. 10.

<sup>28</sup> Douglas North, *Enciclopedia Internacional de Ciencias Sociales: Historia Económica*, España, Editorial Aguilar, 1974, p. 440.

<sup>29</sup> Francisco Bustelo, *Historia Económica: Una ciencia en construcción*, España, Editorial Síntesis, 1998, p. 105.

<sup>30</sup> María Eugenia Romero Ibarra, “La historia empresarial”, *Historia Mexicana*, Vol. LII, Núm. 3, El Colegio de México, México, 2003, p. 809.

Los historiadores y economistas norteamericanos se cuestionaban acerca del éxito de la economía estadounidense y cómo había llegado a convertirse en una potencia económica mundial. Para dar respuesta a esta interrogante, se destacan los trabajos de Alfred Chandler y Joseph Schumpeter sobre teoría e historia empresarial, los cuales marcaron un punto de inflexión en el regreso de los temas empresariales al campo de la historia económica, y se han convertido en una parte esencial de esta disciplina. Como resultado, las instituciones, ya sean públicas o privadas, comenzaron a ser consideradas en el análisis económico, lo que llevó a una notable expansión de la historia económica en los últimos años.<sup>31</sup>

### **1.3 – El empresario en el análisis económico**

Entre la amplia gama de definiciones sobre el concepto empresario, resulta difícil elegir una sola que englobe todas las características de esta figura histórica ligada al desarrollo económico; por una parte, tenemos que la conceptualización del término ha suscitado cambios a lo largo del tiempo, y se ha adaptado a la evolución del panorama económico mundial. Conviene subrayar, que a pesar de que la conceptualización del empresario ha sido analizada por diversas personalidades de la teoría económica, se concluye que este es una pieza fundamental en el crecimiento económico de la empresa; por ello, antes de adentrarnos en categorizar a los distintos tipos de empresarios, es necesario enunciar las distintas definiciones conceptuales y su importancia en el análisis empresarial.

Con respecto a la definición etimológica del empresario, nos referimos a “aquella persona que por concesión o por contrato ejecuta una obra o explota un servicio público”, o también, “es el titular propietario o directivo de una industria, negocio o empresa”.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> *Ibid.*, p. 810.

<sup>32</sup> Diccionario en línea de la Real Academia de la Lengua. Versión online: <http://lema.rae.es/drae/?val=empresario>, consultado el 21 de julio de 2018.

Ahora bien, para tener una perspectiva más definida del concepto, es necesario recurrir a los distintos enfoques de los pensadores clásicos de la teoría económica, y a los grandes economistas contemporáneos, sobre todo a los integrantes de la escuela norteamericana. A continuación, se exponen algunas de las más notables definiciones que se han presentado desde mediados del siglo XVIII, periodo histórico que se caracteriza por la consolidación del capitalismo y el auge de la clase burguesa (ver cuadro 1).

Cuadro 1: Definición histórica de empresario.

<b>AÑO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
1755	Richard Cantillon	“Alguien que realiza actividades de empresa, con un nivel de incertidumbre, y que espera lograr utilidades de ello”.
1803	Jean Baptiste Say	“Empresario es el agente que reúne y combina los medios de producción (recursos naturales, recursos humanos y recursos financieros) para constituir un ente productivo, y encuentra en el valor recibido de los productos, la recuperación del capital que él emplea, de los gastos en que incurre y de la utilidad que busca. Es el punto de apoyo (pivot) sobre el cual gira toda la empresa. Para ser exitoso, debe tener juicio, perseverancia y un conocimiento tan bueno del mundo como de su empresa. Debe poseer el arte de la superintendencia y de la administración”.
1893	Richard T. Elis y Ralph H. Hess	“La persona o conjunto de personas que toman para sí la tarea y la responsabilidad de combinar los factores de producción en una organización de empresas y de mantener la organización en operación. El empresario organiza y opera una empresa para su utilidad personal; contribuye con su propia iniciativa, habilidad e ingenio para planear, organizar y administrar la empresa; toma para sí la oportunidad de ganar o perder y se enfrenta con circunstancias imprevistas e incontrolables”.
1934	Joseph Schumpeter	“El empresario es el portador del mecanismo de cambio, es el agente fundamental y, por tanto, es vital como eje de las actividades de producción y capaz de vencer las dificultades que el entorno le presente.” “La función del empresario es reformar o revolucionar el esquema de producción, bien sea explotando una invención, o usando una tecnología no tratada para elaborar un



		nuevo bien, o produciendo un producto viejo en una nueva forma, o abriendo una nueva fuente de oferta de materiales, o un nuevo punto de venta, o reorganizando una industria”.
1959	Arthur Cole	“Ser empresario es la actividad intencional (incluyendo una secuencia lógica de decisiones) de un individuo o de un grupo de individuos que toman la iniciativa, mantienen y hacen crecer una unidad de empresas orientada a la producción y/o distribución de bienes y servicios”.
1961	David McClelland	“El empresario es alguien que ejerce control sobre los medios de producción y produce más de lo que consume con el fin de venderlo o intercambiarlo y lograr un beneficio propio”.
1964	Peter Drucker	“El trabajo del empresario es la maximización de oportunidades y, por lo tanto, su función básica es determinar qué actividades deben ser realizadas (eficacia), más que el efectuar las actividades bien hechas (eficiencia), que es la labor fundamental de los gerentes; y se deben concentrar los recursos y los esfuerzos más en esas oportunidades empresariales que en los problemas gerenciales”.
1966	Kirk Draheim	“El empresario es el iniciador activo de una nueva organización, quien desempeña un papel básico en empezar la compañía y en administrarla y, generalmente, quien tiene una participación en la misma”.
1968	William Baumol	“El trabajo del empresario es identificar nuevas ideas y ponerlas en marcha. Es la persona que lidera y es fuente de inspiración en el desarrollo de una nueva empresa”.
1974	Peter Drucker	En 1974 Peter Drucker retoma el tema y afirma: “La función del empresario es lograr que la empresa de hoy, especialmente la exitosa, permanezca exitosa hoy y en el futuro, transformándola en un empresa diferente. El empresario tiene que reorientar recursos de áreas de resultados bajos o decrecientes a áreas con potencialidad de resultados altos o crecientes. Tiene que abandonar el pasado y declarar obsoleto lo que ya existe y se conoce. Tiene que crear el mañana”.
1975	Albert Shapero	“El empresario debe tener como atributos toma de iniciativa; organización o reorganización de los mecanismos sociales y económicos para convertir los recursos y situaciones en hechos prácticos; capacidad de riesgo; autoconfianza”.

1978	Harvey Leibenstein	En 1978, describe al empresario innovador como “aquel que realiza las actividades necesarias para crear una empresa, donde los mercados no están establecidos o definidos y en los cuales la función de producción no está completamente conocida. Es un gapfiller, un input completer”.
1980	Karl Vesper	“Para un economista, es alguien que reúne recursos, mano de obra, materiales y otros activos para generar unos productos de mayor valor mediante cambios, innovaciones y nuevos ordenamientos; para un empresario, es un competidor agresivo y una amenaza, mientras que para otro empresario, es un aliado, un cliente, un proveedor y un buen prospecto de inversión; para algunos políticos, el empresario es un rebelde, descarriado y muy difícil de controlar; pero otros lo ven como una persona que logra que las cosas se hagan; para un filósofo capitalista, es una persona que crea riqueza para él y para otros, que encuentra las mejores formas de utilizar recursos y reducir desperdicios, alguien que produce trabajos que otros están felices de conseguir”.
1986	Peter Drucker	<p>En 1986, Peter Drucker asocia el concepto de empresario al de innovador, y define a las empresas innovadoras como “aquellas que crean algo nuevo, diferente, que cambian o trasmutan los valores”. Describe a la acción empresarial como “una conducta más que un rasgo del carácter y dice que su base es conceptual y teórica, no meramente intuitiva”.</p> <p>Drucker acepta que el empresario innovador se basa en la teoría económica y social que contempla el cambio como algo normal y saludable, y que cree que la tarea más importante de la sociedad y de la economía es hacer algo diferente. Comparte con Schumpeter el concepto de destrucción creativa, y se aleja de la economía clásica de optimización de lo existente y de búsqueda del equilibrio. Postula, con Schumpeter y Maynard, que el desequilibrio dinámico producido por el empresario innovador es la norma de una economía sana y la realidad central de la teoría económica y de su práctica.</p> <p>En opinión de Drucker, los recursos para todas las actividades sociales del ser humano son los mismos, y son recursos económicos (capital, tierra, trabajo, dirección, tiempo). Y afirma: “El empresario innovador ve el cambio como norma saludable,</p>

		busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad”
1999	Global Entrepreneurship Monitor	“Persona o grupo de personas capaces de percibir la oportunidad y de tomar los riesgos existentes para abrir nuevos mercados, diseñar nuevos productos y desarrollar procesos innovadores”.
2004	Donald F. Kuratko y Richard M. Hodgetts	En 2004, definen al empresario como “la persona que lidera el proceso dinámico de visión, cambio y creación. Para ello requiere la aplicación de toda su energía y su pasión hacia la creación e implementación de nuevas ideas y de soluciones creativas. Sus ingredientes especiales son: deseo de asumir riesgos calculados en tiempo, capital y carrera; la habilidad de conformar un equipo empresarial; las capacidades creativas para conseguir los recursos necesarios; la capacidad de desarrollar un plan de empresa integral; y, finalmente, la visión para reconocer la oportunidad donde otros ven caos, contradicción y confusión”.
2006	Bruce R. Barringer y R. Duane Ireland	“Empresario es la persona que reconoce una oportunidad y con pasión, trabajo intenso y deseo de competir con otros, crea una organización exitosa. Para hacer esto, el empresario debe tener pasión por su empresa, mantener un foco en el binomio producto/cliente, ser tenaz en el caso de fallas y tener inteligencia para llevar a cabo su idea”.

Fuente: Rodrigo Varela, *Innovación empresarial*, Colombia, Pearson, 2008, pp. 119-125.

De acuerdo con lo expuesto en el anterior cuadro, podemos constatar que el término empresario está presente en la economía mundial a partir de 1755, cuando Richard Cantillon intentó definir la función del empresario en la sociedad agrícola europea; para Cantillon “Los empresarios eran los que afrontaban el riesgo y la incertidumbre, en aquella época eran los encargados de la producción, circulación, e intercambio de mercancías, y se diferenciaban del príncipe, la aristocracia terrateniente y los trabajadores dependientes.”<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Jesús Valdaliso, Santiago López, *Historia económica de la empresa*, España, Critica, 2000, p. 13.

Otras definiciones más actuales que llaman particularmente la atención, son la de David McClelland y la del Global Entrepreneurship Global (GEM)<sup>34</sup>, McClelland conceptualiza al empresario no solo como un líder creador de empresas, sino como un sujeto capaz de controlar los medios de producción para producir bienes, y comercializarlos para acumular capital; mientras que el GEM, utiliza una definición más apegada al evolucionismo económico donde el empresario es visto como un sujeto que asume riesgos, introduce nuevos productos y procesos innovadores, con la intención de entrar a nuevos mercados. Si bien estas dos definiciones son contemporáneas y contemplan cualidades que están presentes en la figura del empresario, las interpretaciones tanto de Joseph Schumpeter como de Peter Drucker resultan valiosas para este trabajo pues ambos economistas comparten la ideología conceptual de la innovación y la *destrucción creativa*<sup>35</sup>.

Según Schumpeter, en la sociedad capitalista el progreso económico significa un cambio constante ligado a la innovación; ya sea en la introducción de un nuevo producto, un nuevo modelo de negocio, o en el uso de nueva tecnología en la cadena productiva, cambios radicales que tienen como objetivo revolucionar el mercado. Por su parte, Peter Drucker identifica al empresario innovador como el gran protagonista del crecimiento económico, un agente capaz de mantener la economía sana mediante la propuesta de mejorar y diferenciar su producto en comparación con el de su competencia.

---

<sup>34</sup> El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es el más prestigioso y extenso estudio sobre el estado del emprendimiento a nivel mundial. Esta investigación ha analizado a más de 100 países desde el año 1999 y tiene como objetivo principal medir los niveles de emprendimiento de los países y probar la relación de estos con el desarrollo económico local. El informe fue fundado por Babson College y The London Business School y actualmente es coordinado a nivel mundial por la Global Entrepreneurship Research Association que es patrocinada por Babson College, la Universidad del Desarrollo de Chile, el Tecnológico de Monterrey y la Universidad Tun Abdul Razak. Consulta online: <https://gem.ufm.edu/que-es-gem/> Consultado el 22 de diciembre de 2022.

<sup>35</sup> El concepto de “Destrucción creativa” o “Destrucción creadora”, fue acuñado en 1913 por el economista alemán Werner Sombart, pero fue Joseph A. Schumpeter quien lo redefinió en la década de los cincuenta para explicar la transición de los métodos antiguos de producción, hacia métodos innovadores de producción capitalista. Según Schumpeter: “Este proceso de destrucción creadora constituye el dato de hecho esencial del capitalismo. En ella consiste en definitiva el capitalismo y toda empresa capitalista tiene que amoldarse a ella para vivir.” *Capitalismo, socialismo y democracia*, España, Ediciones Folio, 1996, pp. 120-121.

Recapitulando un poco lo expuesto en este apartado, podemos afirmar que no hay un consenso entre la diversa gama de opiniones acerca de la definición de empresario, lo cierto es que con el paso del tiempo el concepto ha cambiado gracias a la evolución del modelo capitalista y el proceso de globalización. Así mismo, es necesario precisar que la presente investigación se basará en un paradigma que contemple diversos modelos teóricos y conceptuales, como los de Schumpeter y Ducker que mencionamos anteriormente, y los de Veblen, Sombart y Chandler que se expondrán a continuación.

### **1.3.1. – Otras interpretaciones conceptuales**

Atendiendo otras consideraciones teóricas y conceptuales sobre el empresariado que abonarán a la presente investigación, destacamos los enfoques de Thorstein Veblen, Werner Sombart, y Alfred Chandler; por ello, es necesario enfatizar que gracias a la importancia de sus trabajos considerados como clásicos en diversas áreas como la sociología, economía, y la historia económica, haremos referencia a los autores ya mencionados pues algunos colocan al empresario como figura central del desarrollo empresarial y artífice principal de la actividad productiva.

Por lo anterior, revisaremos en primera instancia la postura del sociólogo y economista norteamericano Thorstein Bunde Veblen (1875-1929), uno de los precursores de la corriente institucionalista, y pionero en proponer que el estudio de la economía debe asumirse bajo una perspectiva global y multidisciplinaria; según Veblen, las empresas son el motor del modelo industrial y la piedra angular del sistema económico moderno; a su vez, Veblen define al empresario como un sujeto motivado por el enriquecimiento y sus intereses particulares, dejando en segundo plano el desarrollo económico y social de su región. Además, el autor marxista señala que el empresariado ocasionaba las crisis e inestabilidad económica, que actuaba indolente ante estas y que poco le importaba la solución de tales sucesos en vista de que se beneficiaba de los rendimientos ante la especulación.

Como se ha dicho, Veblen no tenía buena impresión acerca de los empresarios ni de sus métodos, consideraba que los ingenieros eran los que debían liderar el sistema económico; por lo tanto, la aportación más significativa del economista institucional fue inculpar a la “clase ociosa” (empresarios) por la evidente explotación laboral hacia la clase trabajadora.<sup>36</sup>

Por otro lado, Werner Sombart (1863-1941) en su trabajo más reconocido sobre la clase burguesa, destaca entre las cualidades del empresario como un sujeto “con afán de enriquecimiento, espíritu de empresa, actitud capitalista y mentalidad calculadora.”<sup>37</sup> Además, Sombart señala que el desarrollo económico global pasó a mano de los empresarios ya que estos se formaron a la par del auge de la doctrina capitalista; por ello, el economista alemán considera que el “espíritu” del burgués o empresario cambia según la época del desarrollo capitalista, es decir:

Siempre que no pretendamos encontrar un único tipo para todas las épocas, sino uno distinto para cada una de ellas. En mi opinión, desde los comienzos del desarrollo capitalista hasta finales del siglo XVIII aproximadamente, es decir, durante el período que he llamado capitalismo temprano, el empresario capitalista presenta, pese a todas sus diferencias, un carácter en muchos sentidos unitario, que le distingue radicalmente del tipo de empresario moderno.

En este mismo sentido, Sombart clasificó a los empresarios en tres tipos: A) el inventor, B) el comerciante y C) el financiero; poniendo énfasis en el empresario comerciante ya que este, tiene como objetivo satisfacer las demandas del mercado mediante la propaganda y su faceta de emprendedor; así mismo Sombart señala que: “El comerciante ideal es el que crea necesidades, para las que después proporciona los medios de satisfacción. El campo principal de su actividad no es el mercado de trabajo, sino el mercado de productos y la organización de ventas.”<sup>38</sup> Habría que agregar también, que la incursión a nuevos mercados depende su éxito a las innovaciones que implementan los empresarios, las cuales tienen como objetivo obtener mayores rendimientos.

---

<sup>36</sup> Thorstein Veblen, *Teoría de la clase ociosa*, México, Fondo de Cultura Económica, 1946, pp. 215-216.

<sup>37</sup> Werner Sombart, *El Burgués: Introducción a la historia espiritual del hombre de negocios*, España, Alianza Editorial, 1972, p. 163.

<sup>38</sup> Werner Sombart, *El apogeo del capitalismo*, Tomo I, México, Fondo de Cultura Económica, 1946, p. 46.

Por otro lado, es bien sabido que la Revolución Industrial en todas sus etapas es uno de los procesos históricos más estudiados por los historiadores económicos, particularmente por los precursores de la Escuela de Negocios de Harvard; uno de ellos fue el sociólogo Alfred Chandler, quien durante la década de los años 50 realizó notables trabajos sobre las grandes empresas norteamericanas (General Motors), enfatizando en la modernización de los recursos humanos y el sistema de comunicación; así mismo, con respecto a la innovación y las inversiones, Chandler afirma que:

Fue la inversión en los procesos de producción nuevos y mejorados y no la innovación, la que inicialmente redujo los costos y aumentó la productividad fue la inversión, no la innovación, la que transformó la estructura de las industrias e influyó en los resultados de las economías nacionales. Fue la inversión la que creó la nueva institución –la empresa industrial moderna– y fue la inversión la que constituyó las empresas específicas en las industrias nuevas o remodeladas en las que tendrían lugar unas innovaciones adicionales y acumulativas en el producto y en el proceso fue la inversión; no la innovación la que determinó el éxito o el fracaso empresarial en las nuevas industrias de la Segunda Revolución Industrial.<sup>39</sup>

Por lo anterior, es necesario mencionar que desde mediados del siglo XIX el mecanismo de inversión fue más notorio en los centros de productivos, lugares donde se empleó la producción masiva y la diversificación de productos. El cambio que señala Chandler, se intensifica en los albores de la Segunda Revolución Industrial, particularmente en Norteamérica y el occidente europeo, espacios donde gracias a los medios de comunicación y transportes, se intensificó la distribución y producción de materias primas.

Así mismo, el economista estadounidense agrega que: “En las industrias en las que las innovaciones fueron particularmente revolucionarias, la inversión inicial proporcionó a las empresas innovadoras tales ventajas competitivas significativas que, por regla general, siguieron dominando en sus sectores durante décadas.”<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Alfred D. Chandler, *Escala y Diversificación, La dinámica del capitalismo industrial*, España, Prensa Universitaria de Zaragoza, 1996, p. 99.

<sup>40</sup> *Ibid*; p. 100

Así mismo, es necesario mencionar que en las investigaciones del economista norteamericano, se lleva a cabo un análisis sobre la etapa evolutiva de la estructura gerencial focalizada en las que posteriormente se convertirían en empresas multinacionales de diversos rubros, como *Sears* (comercio minorista), *Dupont* (química), *General Motors* (automotriz) o *Standard Oil* (hidrocarburos); lo que le interesaba a Chandler, no era solamente “describir cómo se volvió cada vez más compleja y profesional la organización gerencial de las grandes empresas, sino el por qué se dieron estos cambios y cómo influyeron en el éxito de las mismas.”<sup>41</sup>

### **1.3.2. – La teoría del empresario innovador de Joseph Schumpeter**

En esta sección, examinaremos el trabajo del destacado economista austriaco Joseph A. Schumpeter, uno de los principales teóricos de la teoría empresarial en su faceta innovadora. Es Schumpeter, quien denomina a la empresa como la "realización de nuevas combinaciones", y a los empresarios como "los individuos encargados de supervisar dicha realización" <sup>42</sup>. Sin embargo, en lo que respecta a la figura del empresario innovador, la propuesta que desarrolla el autor se diferencia de los postulados teóricos de los referentes clásicos de la economía. Antes de la propuesta de Schumpeteriana, era habitual que los términos "empresario" y "capitalista" se consideraran sinónimos; a su vez, Alois Schumpeter percibía al empresario como un revolucionario, un innovador que, mediante sus prácticas, generaba "novedades".

---

<sup>41</sup> Carlos Marichal, "Teoría e historias de empresas", en: Leonor Ludlow y Virginia Guedea, *El historiador frente a la historia. Historia Económica de México*, México, Instituto de Investigaciones Históricas UNAM, 2003, p. 28.

<sup>42</sup> Pilar Valencia de Lara y Juana Patlán Pérez, "El empresario innovador y su relación con el desarrollo económico", *Tec Empresarial*, Vol. 5, N.º 3, Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica, Noviembre 2011, p. 22.



Este individuo que muchos economistas señalan como “revolucionario”, tiene cualidades que solamente posee un gremio muy reducido de la población, y que, en el modelo capitalista, representan una función elemental en la economía.<sup>43</sup> Por lo anterior, y en relación a los aportes de Schumpeter, Arteaga Figueroa señala que:

En una de las más relevantes ideas de Schumpeter se destaca que la actividad innovadora permitía formar posiciones de cuasi-monopolio en favor de los empresarios, esto se volvía un fuerte estímulo a la innovación. Conforme avanzaba el capitalismo, se hacía más evidente que las posiciones de monopolio permanecían, pero no sólo eso, sino que se reforzaban y ganaban un terreno cada vez más crucial en la economía. Es decir, bajo esta afirmación, para Schumpeter las grandes empresas son las responsables de los procesos de innovación.<sup>44</sup>

Otra de las aportaciones de Schumpeter entorno a la *innovación*, es la clasificación de esta misma en 5 grupos bien definidos:

1. La introducción de un nuevo producto, o de algún producto conocido, pero con una calidad distinta.
2. La introducción de un nuevo método de producción (lo que implica un cambio en la función de producción en lugar de un movimiento a lo largo de ella), ya sea que se emplee un nuevo método de producción nunca antes aplicado, o un nuevo método de manipulación de un producto ya existente en el mercado.
3. La apertura de un nuevo mercado; que podría ser un mercado ya existente, la novedad radicaría en que este no hubiera sido introducido antes a los agentes de la economía de que se trate.
4. La conquista o el descubrimiento de una nueva fuente de materias primas o materiales semielaborados, independientemente de que esta fuente ya existiera o debiera ser descubierta.

---

<sup>43</sup> Fernanda Mabel Fernández, *La innovación tecnológica, pautas para una comunicación predictiva a los usuarios externos*, [Tesis de doctorado], Buenos Aires Argentina, Facultad de Ciencias Económicas-Universidad de Buenos Aires, 2009, p. 36.

<sup>44</sup> Edgar Ramón Arteaga Figueroa, “Joseph Schumpeter y su influencia en la teoría del cambio tecnológico”, *Debate Económico*, N.º 5, Laboratorio de análisis económico y social A.C., México, Mayo-Agosto 2013, p. 152.

5. La nueva organización de la industria, ya sea por la creación de una situación de monopolio mediante el establecimiento de un fideicomiso o por la ruptura de una situación de monopolio.<sup>45</sup>

Para complementar las 5 categorías de innovaciones planteadas por Schumpeter, es necesario tener en cuenta la presencia del empresario innovador como el encargado de tomar decisiones, liderar y proponer la implementación de nuevas tecnologías y métodos de trabajo. Entonces, surge la pregunta: ¿Qué características definen a un empresario innovador? Gonzales Morales ofrece una respuesta:

El empresario innovador se caracteriza por su iniciativa, autoridad y previsión, y su función consiste en reformar o revolucionar el sistema de producción, explotando un invento, o, de una manera más general, una posibilidad técnica no experimentada para producir una mercancía nueva o una mercancía antigua por un método nuevo, para abrir una nueva fuente de provisión de materias primas o una nueva salida para los productos, para reorganizar una industria, etcétera.<sup>46</sup>

Según la teoría de Schumpeter, el empresario innovador es el protagonista del progreso económico, el elemento fundamental en el progreso de la empresa, y un transformador que lleva a cabo todas las etapas del proceso de innovación. Arteaga Figueroa, por su parte, ha desglosado este proceso en las siguientes categorías:

- **Invencción:** hace referencia a la creación o descubrimiento de un nuevo producto o de un proceso de producción totalmente nuevo para un producto ya existente.
- **Innovación:** consiste en poner en práctica inventos previos de cualquier naturaleza o aplicación de la invención a usos industriales y comerciales.

---

<sup>45</sup> *Ibíd.*, p. 154.

<sup>46</sup> María Olga Gonzales Morales, *Educación e iniciativa empresarial: un análisis centrado en la población juvenil canaria*, [Tesis de doctorado], España, Departamento de Economía de la Instituciones, Estadística Económica y Econometría-Universidad de la Laguna, 2000, p. 39.

- **Imitación:** se trata de la generalización de la innovación por empresas de la competencia, que modifican aspectos no sustanciales que llevan a productos sustitutivos similares.<sup>47</sup>

Como se ha dicho, para Schumpeter la innovación es la fuerza impulsora del capitalismo, y ubica al empresario como un individuo creativo e innovador en el núcleo de su teoría económica. Ser un empresario schumpeteriano conlleva tener cualidades como la iniciativa empresarial y la visión de futuro.<sup>48</sup>

Por otra parte, hemos visto la teoría del empresario innovador ha evolucionado con el tiempo, por lo tanto, es crucial examinar las ideas de otros teóricos como Peter Drucker, quien aporta a la teoría con el fin de aplicarla a las empresas actuales. Para Drucker: “la innovación es una actividad esencial económica, empresarial y social, que surge a partir de una disciplina sistemática, organizada y rigurosa en la explotación de las oportunidades, las cuales surgen debido a los cambios internos y externos de la empresa”<sup>49</sup>

Según Drucker, los empresarios que buscan el cambio, lo abrazan y lo explotan como una oportunidad, tienen más posibilidades de crear innovaciones exitosas. Para alcanzar este objetivo, deben ser sistemáticos en su enfoque, cumplir con las características y las "obligaciones" especificadas, y establecer objetivos claros para poder generar valor a partir de los recursos disponibles. En el proceso de innovación, pueden emplear cuatro estrategias distintas propias del empresario innovador, las cuales no son mutuamente excluyentes:

- 1) La creación de un mercado totalmente nuevo, 2) El desarrollo de un nuevo negocio donde nadie ha incursionado antes, 3) La ocupación de un nicho especializado de alto valor agregado, y 4) La transformación de las características económicas de desempeño de un producto, un mercado o una industria.<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup> Edgar Ramón Arteaga Figueroa, “Joseph Schumpeter y su influencia”... *Óp. Cit.*, p. 152.

<sup>48</sup> *Ibíd.*, pp. 156-157.

<sup>49</sup> María del Rocío Soto Flores, *La innovación y el empresario innovador de Drucker*, Foro Internacional SINCO 2010: La sociedad posindustrial y el trabajador del conocimiento: revisando a Drucker, CONCYTEG, México, p. 17.

<sup>50</sup> *Ibíd.* p. 18.

## 1.4. – La competitividad en el análisis teórico-conceptual

Antes de desarrollar este apartado, es necesario establecer el significado de competitividad y su relevancia en la teoría económica. Aunque la palabra competitividad en su forma gramatical denota la "capacidad de competir" o la "rivalidad en busca de un objetivo"<sup>51</sup>, estas definiciones existían desde mucho antes de que se les atribuyera una gran importancia en el ámbito empresarial. En la tabla siguiente se presentarán las diversas definiciones de competitividad proporcionadas por distintos organismos y autores destacados en este tema.

Cuadro 2: Definiciones de competitividad.

<p>“La competitividad es la capacidad de las empresas, industrias, regiones y naciones para crear ingresos relativamente altos y relativamente altos niveles de empleo de forma sostenible, mientras que permanentemente estén expuestos a la competencia internacional”. Organización para la Cooperación y Desarrollos Económicos, 1994.</p>
<p>“La competitividad tiene dos aspectos fundamentales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La competitividad empresarial no se puede separar de la competitividad de los productos y servicios creados, los cuales están influenciados por el precio y algunos otros factores.</li> <li>2. La competitividad empresarial es una combinación de una serie de factores que determinan la competitividad y debe ser evaluada de forma dinámica tomando en cuenta la tendencia de los cambios.” Chikan A. 2007.</li> </ol>
<p>“La competitividad de los productos se expresa en el hecho de que:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>A) El precio del producto es menor que el de sus competidores, tomando en cuenta las condiciones de pago.</li> <li>B) La calidad, el valor técnico de los productos, son mejores que los de la competencia.</li> <li>C) Los servicios relacionados (tiempos de entrega, embalaje, servicio entre otros) son más favorables para los clientes que los de sus competidores.” Botos, 1982.</li> </ol>
<p>“La competitividad es la suma de propiedades y actividades de una unidad de producción determinada, por medio de la cual puede aumentar la cuota de mercado y/o sus ganancias en un determinado mercado durante un periodo.” Szilard, 2000.</p>
<p>“La competitividad en la actividad industrial significa desarrollar eficiencia relativa y crecimiento sustentable”. Porter, 1991.</p>

FUENTE: Gildardo Ceceña Hernández, *Productores de carne bovina y competitividad en México*, UAS, México, 2017, pp. 20-21.

<sup>51</sup> Diccionario en línea de la Real Academia de la Lengua. Versión online: <http://lema.rae.es/drae/?val=competitividad>, consultado el 23 de julio de 2018.

Podemos notar que la competitividad es un término de gran complejidad que ha sido estudiado desde varias perspectivas, incluyendo el sector empresarial, industrial, así como las regiones y gobiernos (ver cuadro 3). Además, es importante mencionar que ha sido una preocupación común entre países tanto desarrollados como en desarrollo, debido a su papel en el crecimiento económico y el mejoramiento del desempeño. Por lo tanto, se han desarrollado numerosas teorías para entender y analizar la competitividad.

Cuadro 3: Aportaciones teóricas de los estudios de la competitividad.

Teoría y/o modelo	Variables	Autores
Teoría de la administración estratégica (recursos de las empresas)	Innovación, producción, recursos humanos, marcas, ventas, marketing.	Ansof (1965), Andrew (1972), Hofer y Schendel (1978), Porter (1980), Rumelt (1984), Barney (1984), Hakason y Snekota (1995), Strandoskov (2006)
Competitividad nivel empresa	Costos, productividad, calidad, diferenciación de los productos, comercialización, tecnología, estandarización de los procesos.	Porter (1985), Kotler (1993)
Modelo rueda competitiva	Satisfacción, calidad, costos, mejoras, empleados, administración, cultura corporativa.	Sipper y Bulfin (1998)
Competencia entre rivales	Mercado, recursos, motivación, capacidad, posición del mercado, desempeño financiero.	Hitt, Ireland, Hoskison (2004)

FUENTE: Gildardo Ceceña Hernández, *Productores de carne bovina y competitividad en México*, UAS, México, 2017, p. 22.

Según Silvia Velázquez Pardo, “algunos piensan que la competitividad a nivel nacional es un fenómeno macroeconómico<sup>52</sup> que se ve influenciado por factores cambiantes como los tipos de cambio, las tasas de interés y los déficits gubernamentales”.<sup>53</sup> No obstante, la autora también destaca que la industria juega un papel fundamental en el posicionamiento competitivo del país. En este sentido, sostiene que “las empresas deben incrementar su productividad en los distintos sectores, ya sea mejorando la calidad de sus productos, añadiendo características deseables, actualizando su tecnología o aumentando la eficiencia en su producción para lograr una mayor rentabilidad.”<sup>54</sup>

#### **1.4.1. – La competitividad en el pensamiento clásico**

A pesar de que la competitividad sigue siendo un tema relevante en la actualidad, su origen no es reciente, ya que los economistas clásicos ya se interesaban por el tema. Fue con la teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith que se inició la discusión sobre la competitividad, la cual establecía que cada nación debería especializarse en aquellos bienes en los que tuviera costos internos de producción más bajos que otros países, medidos en unidades de trabajo.<sup>55</sup> En relación a esto, Gutiérrez Moore hace mención de que:

---

<sup>52</sup> La economía se divide en dos grandes disciplinas microeconomía y macroeconomía. La microeconomía se ocupa de la conducta de entidades individuales como los mercados, las empresas y los hogares. Generalmente se considera a Adam Smith como el fundador de la microeconomía. La macroeconomía, por su parte, se ocupa del funcionamiento general de la economía. Berlinger Morales Pérez, *La industria del vestido en San Martín Texmelucan Puebla, análisis de trece factores de sus competitividad sistemática*, [Tesis de doctorado en ciencias de la administración], México D.F., Programa de doctorado en ciencias de la administración-UNAM, 2015, p. 62.

<sup>53</sup> Silvia María del Carmen Celestina Velázquez Pardo, *Evaluación de dos programas del Gobierno Mexicano para la competitividad empresarial (1994-2000)*, [Tesis de doctorado en ciencias de la administración], México D.F., Programa de doctorado en ciencias de la administración-UNAM, 2015, p. 6.

<sup>54</sup> *Ibíd.*, p.10.

<sup>55</sup> Agustín Monteverde, *Estrategias para la competitividad internacional*, Editorial Macchi, Colombia, 1992, p.17.

Para Adam Smith, el que un país posea por "naturaleza" determinadas condiciones climáticas, de riqueza mineral, prácticamente los atributos naturales que integran al país y bajo el supuesto de que el costo de los bienes depende del trabajo necesario para su producción, está configurando un argumento situado en los inicios de las economías ya que no contempla los actuales avances tecnológicos, innovación, en fin, sin embargo no hay que perder de vista su esfuerzo al elaborar el planteamiento: *Competitividad = Costos*.<sup>56</sup>

Posteriormente, el paradigma de la *ventaja comparativa* de David Ricardo<sup>57</sup>, postulaba que:

Si un país tuviera una desventaja absoluta en la producción de dos bienes con respecto a otro país, el comercio mutuamente ventajoso podría tener lugar, para lo cual la nación menos eficiente debería especializarse en la producción y exportación del bien en el cual su desventaja absoluta fuera menor, éste sería el bien en el cual el país tiene una ventaja comparativa. Por otro lado, el país debería importar el bien en el cual su desventaja absoluta fuera mayor, ésta es la zona de su desventaja comparativa.<sup>58</sup>

Referente al postulado de David Ricardo, Monteverde señala que:

David Ricardo se encargó de demostrar que no era imprescindible que un exportador contase con ventajas absolutas sobre sus competidores extranjeros para que el comercio internacional resultase rentable; ya que aunque un país tuviera una desventaja absoluta en la producción de todos los bienes respecto a otro país, le resultaría beneficioso especializarse sólo en la producción de aquellos en los que contase, además, con ventajas comparativas o relativas y adquirir al primero aquellos en los que tuviese una desventaja comparativa.<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> Eva Gutiérrez Moore, *Análisis industrial del sector cuero-calzado: la competitividad durante la década de los noventas*, [Tesis de licenciatura en Economía], México D.F., Departamento de Economía, División de ciencias sociales y humanidades, Universidad Autónoma Metropolitana, 2002, p. 1.

<sup>57</sup> Fue David Ricardo quién sentó las bases teóricas que explican las ventajas que las naciones pueden lograr por medio del comercio internacional. La ventaja comparativa en Ricardo está determinada por la productividad relativa del trabajo entre los países que comercian. El argumento de D. Ricardo era mostrar las ganancias del libre comercio para una nación. Israel Fuentes Páramo, *Competitividad en el sector electrónico en México*, [Tesis de licenciatura en Economía], México D.F., Facultad de Economía-UNAM, 2009, p. 11.

<sup>58</sup> Dominick Salvatore, *Teoría y problemas de economía internacional*, Mc Graw-Hill 2ª Edición, Colombia, 1986, p.2

<sup>59</sup> Agustín Monteverde, *Estrategias para la competitividad internacional, ...Óp., Cit., p. 18.*

Según Michael Porter, otra visión de la competitividad es la proporcionada por el modelo Heckscher-Ohlin<sup>60</sup>, “el cual establece que todas las naciones tienen una tecnología similar, pero se diferencian en sus recursos de producción, tales como la tierra, el trabajo, los recursos naturales y el capital. Las naciones obtienen ventaja comparativa al enfocarse en los sectores que requieren un uso intensivo de los recursos que poseen en gran cantidad”<sup>61</sup>.

En la actualidad, los postulados clásicos sobre competitividad no se aplican de la misma manera debido a la globalización. En el pasado, Adam Smith, David Ricardo, Eli Hecksher y Bertil Ohlin consideraban las ventajas naturales, habilidades y dotaciones de factores de producción como elementos primordiales para lograr competitividad, basados en el menor costo o esfuerzo. Sin embargo, la presencia de oligopolios y otras características han modificado las circunstancias actuales. Por lo tanto, en esta nueva realidad, en la que la globalización es un factor clave, se requieren nuevos elementos que definan la competitividad.<sup>62</sup>

#### **1.4.2. – La teoría de la competitividad de Porter**

Como se pudo constatar, los modelos clásicos previamente mencionados se han quedado obsoletos frente a los cambios que ha experimentado el comercio internacional. Para hacer frente a esta problemática, se han desarrollado modelos teóricos que se enfocan en los conceptos de competencia y competitividad; y en este sentido, Cárdenas señala que “la investigación sobre la competitividad se ha enfocado en el análisis de la empresa como unidad de competencia en los mercados internacionales, ya que son ellas las que compiten en realidad, y no las naciones en sí”<sup>63</sup>.

---

<sup>60</sup> Este modelo explica la función de los flujos del comercio internacional; fue formulado por los economistas suecos Bertil Ohlin y Eli Heckscher.

<sup>61</sup> Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, (Traducción de Rafael Aparicio Martín), MacMillan, Buenos Aires Argentina, 1991, p. 35.

<sup>62</sup> Eva Gutiérrez Moore, *Análisis industrial del sector cuero-calzado: la competitividad durante la década de los noventas...* *Óp. Cit.*, p. 3

<sup>63</sup> Francisco Cárdenas Cruz, *Competitividad Internacional de las empresas mexicanas en la era de la globalización. Los casos de Grupo Monterrey, Grupo Bimbo, y Grupo Maseca (GRUMA) 1986-2000*, [Tesis de



Según Michael Porter<sup>64</sup>, “las empresas son las entidades fundamentales para generar ventajas competitivas, a partir de lo cual surge el concepto de competencia, que engloba diversos aspectos relacionados con mercados segmentados, productos diferenciados, diferencias tecnológicas y economías de escala”<sup>65</sup>. En este sentido, Maximiliano Gracia sostiene que:

Para Porter la base de la productividad en un país se encuentra en sus empresas; es decir, la capacidad que tengan éstas para usar con eficiencia y creatividad la mano de obra, los recursos naturales y el capital. Para Porter no importa cuánto se posea, sino qué se hace con lo que se tiene, y esto lo subraya constantemente, no es el mero acceso a los factores, sino la capacidad para desplegarlos productivamente lo que tiene importancia capital para la ventaja competitiva.<sup>66</sup>

Porter definió el término Ventaja Competitiva, identificando tres tipos genéricos: de costos, de diferenciación y de enfoque o segmentación. De esta manera, una empresa o sector industrial alcanzará una ventaja competitiva en costos si gestiona eficazmente el conjunto de actividades que conforman la cadena de valor, es decir, si utiliza el conjunto de actividades interrelacionadas que buscan obtener un beneficio, margen o ganancia final<sup>67</sup>. En cuanto al análisis de la industria, Porter sostiene que para que el sector industrial de una nación sea competitivo, debe estar impulsado por cinco fuerzas que determinan la rentabilidad del sector (véase figura 1).

---

Licenciatura en Relaciones internacionales], México D.F., Facultad de Estudios Superiores Aragón-Universidad Nacional Autónoma de México, 2009, pp. 43-44.

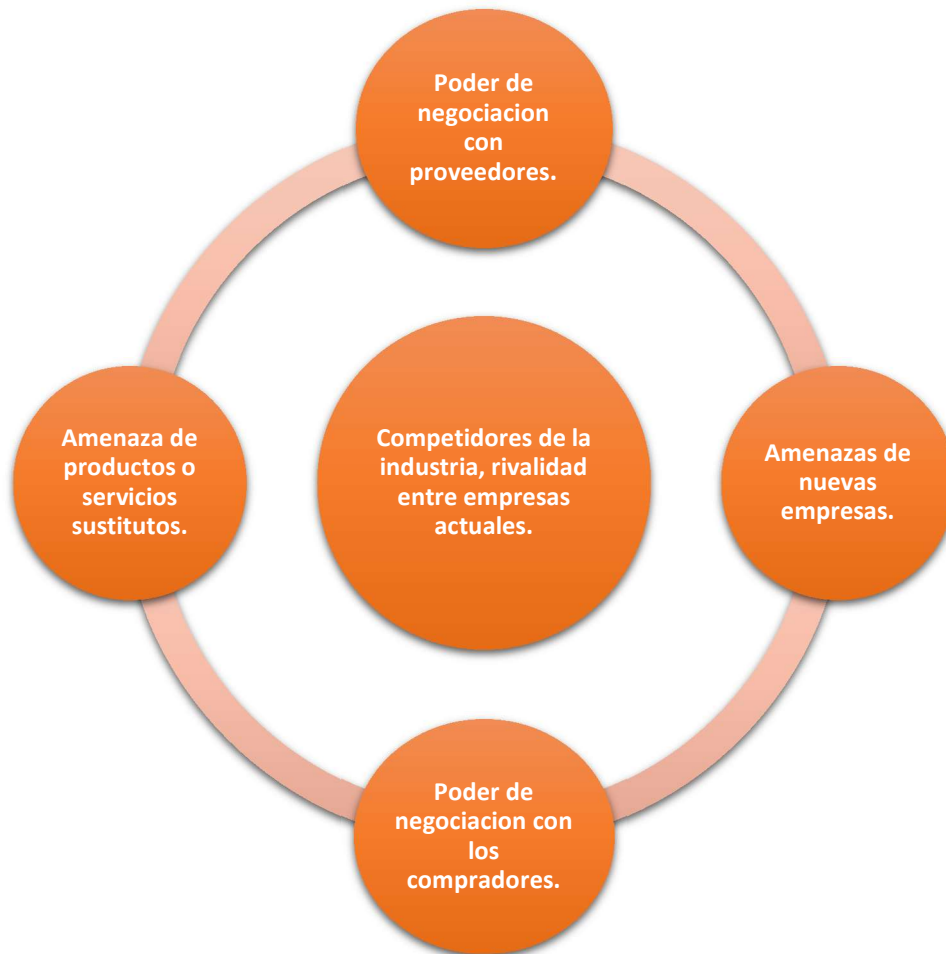
<sup>64</sup> Michael Eugene Porter, es un economista norteamericano y profesor de la Escuela de Negocios Harvard, es autoridad global respecto a la competitividad empresarial; entre sus grandes aportes al tema de la competitividad, se encuentran *La cadena de valor, el modelo de las 5 fuerzas, los clúster, los grupos estratégicos, y los conceptos de ventaja competitiva y estrategia*.

<sup>65</sup> Maximiliano Gracia Hernández, “Los determinantes de la competitividad nacional. Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico conceptual.”, *Temas de Ciencia y Tecnología*, N.º 12, Universidad Tecnológica de la Mixteca, México, septiembre-diciembre 2008, p. 16. Consulta en línea: [http://www.utm.mx/edi\\_anteriores/temas036/ENSAYO2-36.pdf](http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO2-36.pdf), consultado el 7 de julio del 2018.

<sup>66</sup> *Ibíd.*,

<sup>67</sup> Francisco Cárdenas Cruz, *Competitividad Internacional de las empresas mexicanas en la era de la globalización. Los casos de Grupo Monterrey, Grupo Bimbo, y Grupo Maseca (GRUMA) 1986-2000...* Óp. Cit., p. 48

Figura 1: Las 5 fuerzas que determinan la utilidad del sector industrial.



FUENTE: Michael E. Porter, *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competitividad*, CECSA, México, 2005, p.23.

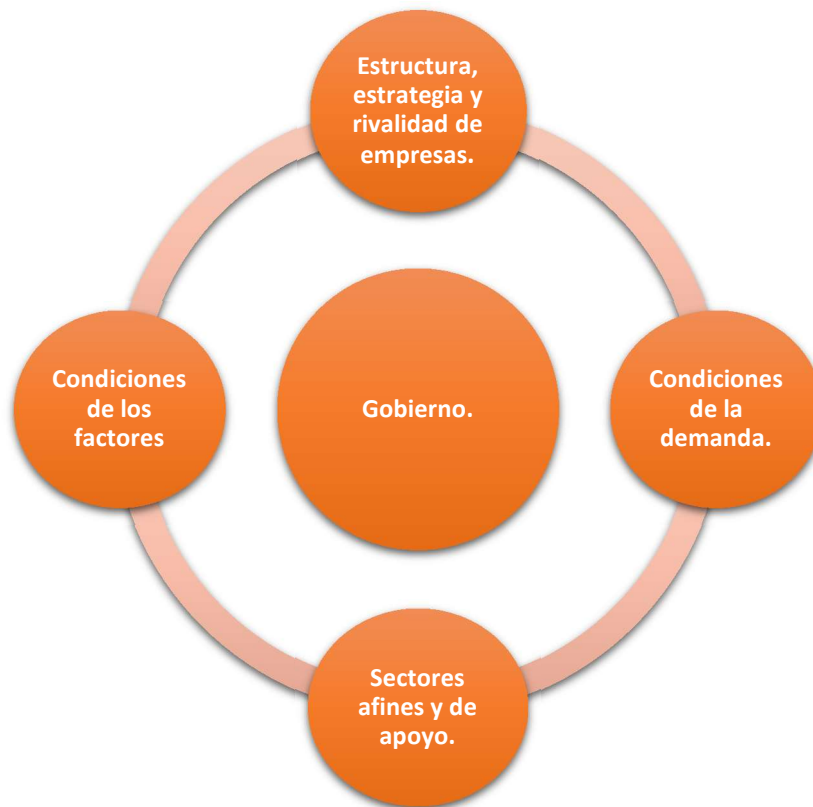
*Las cinco fuerzas de la competitividad* en conjunto, engloban las reglas de la competencia a las cuales están sujetas, tanto empresas locales como internacionales; Cárdenas Cruz señala que:

El poder colectivo de estas cinco fuerzas competitivas determina la capacidad de las empresas de un sector industrial a ganar en promedio, tasas de retorno mayor al costo del capital. El poder de las cinco fuerzas varía de industria a industria y pueden cambiar con la evolución del sector industrial.<sup>68</sup>

<sup>68</sup> Francisco Cárdenas Cruz, *Competitividad Internacional de las empresas mexicanas en la era de la globalización. Los casos de Grupo Monterrey, Grupo Bimbo, y Grupo Maseca (GRUMA) 1986-2000,...* Óp. Cit., p. 48.

Así mismo, Michael Porter realizó una importante contribución a la teoría de la competitividad al crear el Diamante de la Competitividad Nacional (ver figura 2), el cual se utiliza para analizar la situación competitiva de un país o región. Este modelo enfatiza la importancia de las empresas como unidades básicas que compiten a nivel internacional; y de esta manera, Porter reitera su postura de que son las empresas las que compiten en el mercado global, y no los países.

Figura 2: El diamante de la competitividad nacional.



FUENTE: Michael E. Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, Ed. Javier Vergara, Argentina, 1991, p. 111.

De acuerdo al análisis del diamante de Porter,

(...) las naciones tienen éxito en algunos sectores en particular, porque el entorno doméstico es más dinámico y estimulante, motiva a las empresas a modernizar y ampliar el ámbito de sus ventajas con el transcurso del tiempo. Las naciones tienen más posibilidad de alcanzar el éxito en sectores o segmentos de sectores donde el “*diamante nacional*” sea más favorable (...).<sup>69</sup>

<sup>69</sup> Francisco Cárdenas Cruz, *Competitividad Internacional de las empresas mexicanas en la era de la globalización. Los casos de Grupo Monterrey, Grupo Bimbo, y Grupo Maseca (GRUMA) 1986-2000...* Óp. Cit., p. 50

Si bien Cárdenas está en lo correcto, es importante destacar que no todas las empresas en un sector tendrán el mismo éxito, ya que la competitividad del entorno puede diferir y algunas empresas pueden no tener las habilidades necesarias para aprovecharlo<sup>70</sup>. Retomando el tema en cuestión, es necesario considerar las interrogantes planteadas por Michael Porter sobre el diamante de la competitividad nacional:

¿Por qué ciertas empresas establecidas en ciertas naciones son capaces de una innovación constante? ¿Por qué persiguen mejoras implacablemente, buscando una fuente cada vez más sofisticada de ventaja competitiva? ¿Por qué son capaces de superar las sustanciales barreras al cambio y la innovación que con tanta frecuencia acompañan el éxito?<sup>71</sup>

Para dar solución a estas preguntas planteadas por Porter, es necesario examinar los cuatro componentes que conforman el diamante de la competitividad nacional, y comprender por qué estos factores son esenciales para que un país tenga éxito en un sector determinado.

1. Condiciones de los factores. Son la dotación de factores con los que cuenta un país: recursos humanos y físicos, conocimientos, capital e infraestructura; es decir, los insumos necesarios para competir en una industria. Ahora bien, no basta tenerlos, sino saber explotarlos adecuadamente.
2. Condiciones de la demanda. Significa la naturaleza de la demanda interior y exterior de los productos o servicios del sector. La demanda interior es el mecanismo mediante el cual las empresas perciben las necesidades del comprador. Si la demanda interior ofrece a las empresas locales una información más rápida y clara de las necesidades del comprador, se tiene una ventaja sobre los rivales extranjeros. Las naciones obtienen ventaja competitiva si los compradores locales presionan a las empresas locales para que innoven constantemente y en mayor profundidad que sus rivales extranjeras.

---

<sup>70</sup> Maximiliano Gracia Hernández, "Los determinantes de la competitividad nacional. Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico conceptual.", *Óp. Cit.*, pp. 16-17.

<sup>71</sup> Michael E. Porter, "La ventaja competitiva de las naciones",... *Óp. Cit.*, p. 9.

Porter identifica cuatro atributos que son esenciales para que la demanda interna de un país logre una ventaja competitiva a nivel nacional:

- a) Estructura segmentada de la demanda o distribución de la demanda para unas variedades en particular. Las naciones pequeñas pueden ser competitivas en segmentos que representen una participación importante de la demanda interior.
- b) Compradores entendidos y exigentes. Es un mecanismo que permite observar las necesidades de los clientes más avanzados. Si los clientes son entendidos y exigentes, a las empresas les es más fácil detectar nuevas necesidades.
- c) Necesidades precursoras de los compradores. Las empresas de una nación consiguen ventajas si las necesidades de los compradores locales son precursoras de las necesidades de los compradores internacionales.
- d) El tamaño del mercado interior. Este punto puede ser una ventaja si fomenta la inversión y la reinversión, pero si existe un amplio mercado interior, existe el riesgo de tener grandes ventas y por ende las empresas se ven escasamente motivadas para vender en el extranjero, lo cual se puede convertir en una desventaja.

Porter sostiene que el impacto de las condiciones de la demanda en la ventaja competitiva está condicionado por otros elementos del diamante. Por ejemplo, si no existe una competencia intensa en el mercado local, proveedores y sectores auxiliares eficientes, o si no hay un gran mercado interno que fomente la complacencia, las empresas no tendrán la capacidad de satisfacer las necesidades de sus clientes. El diamante es un sistema en el que todos sus determinantes están interconectados y no pueden ser analizados de forma aislada.

- 3. Sectores afines y de apoyo.** Hace alusión a la existencia o ausencia de sectores proveedores y sectores afines dentro del país, los cuales de ser competitivos generan apoyos especiales a las empresas que exportan mercancías o servicios.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Hace alusión a las condiciones vigentes respecto a la forma en que se crean, organizan y gestionan las empresas.<sup>72</sup>

La competitividad de una empresa a nivel nacional o internacional se ve afectada por la interacción de los cuatro factores del diamante de Porter, los cuales deben estar presentes para reforzar su posición. Además, dos factores de apoyo, como son el papel de las instituciones y la casualidad, complementan la estructura del sector y pueden permitir a empresas que han sido desplazadas encontrar una nueva oportunidad en el mercado. Por lo anterior, se puede afirmar que la sinergia entre estos elementos es fundamental para el éxito empresarial, y que cualquier debilidad en alguno de ellos puede tener un efecto negativo en la competitividad general del sector, a escala global o nacional.

## **1.5. – Conclusiones**

En síntesis, hemos revisado los enfoques teóricos principales que resultarán útiles para abordar nuestro tema. Desde una perspectiva económica, tanto la teoría de la competitividad como la teoría del empresario innovador son relevantes para el desarrollo de la industria atunera nacional y para comprender el papel de los líderes empresariales de las distintas compañías analizadas.

Estas tres entidades de nuestra nación disfrutaban de una ventaja comparativa debido a su extensa franja costera. No obstante, es importante destacar que el patrimonio marítimo es solo uno de los factores determinantes para obtener una ventaja competitiva. También es crucial considerar los avances tecnológicos aplicados en la industria atunera, tanto en la infraestructura portuaria y naviera como en el proceso de captura. Además, una organización óptima en la cadena productiva, que abarca proveedores de insumos, extracción, comercialización y

---

<sup>72</sup> Maximiliano Gracia Hernández, “Los determinantes de la competitividad nacional. Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico conceptual.”, ... *Óp. Cit.*, p. 17.

consumo, es esencial para lograr una ventaja competitiva en este sector. Por último, el papel de las instituciones en la formulación de políticas pesqueras y planes de desarrollo también es importante.

Al aplicar la teoría de la competitividad de Michael Porter, se busca confirmar el papel del Diamante de la Competitividad en el crecimiento empresarial de las compañías mencionadas y su capacidad para competir en el mercado internacional de la pesquería de túnidos. Asimismo, según la propuesta schumpeteriana, las empresas son responsables de los procesos de innovación, y el empresario es el encargado de proponer novedades, asumir liderazgos y conducir a la empresa hacia un mercado competitivo, ya sea nacional o internacional. En este sentido, la innovación se relaciona con los cambios tecnológicos aplicados en las principales empresas de los tres casos de estudio, lo que ha aumentado la productividad de la industria atunera. De este modo, se confirma la afirmación de Schumpeter acerca de que las empresas generan ventajas competitivas a través de la innovación.

A nivel historiográfico, esta investigación se realizará de manera metodológica como un estudio de historia económica comparada; de acuerdo con Marc Bloch: “esta propuesta metodológica sirve para describir cifras evolutivas, constatar similitudes y diferencias de instituciones o sociedades ubicadas en un mismo tiempo y contexto, para finalmente obtener explicaciones sobre el tema y/o comprobar hipótesis”<sup>73</sup>. Por tal motivo se hará uso de los métodos cualitativos, cuantitativos, y analíticos. En el primer caso, nos enfocaremos primordialmente al análisis de la prensa local tanto de Manzanillo, Puerto Madero, y en menor medida Mazatlán. También se consultarán los informes de gobierno desde 1980 al 2017, y se analizará la bibliografía existente para armar de manera óptima los 6 capítulos de la investigación. El análisis cuantitativo se realizará con base a la información recabada en los Anuarios Estadísticos de Pesca de la SAGARPA, y los Censos Industriales del INEGI.

---

<sup>73</sup> Marc Bloch, *Historia e historiadores*, España, Editorial AKAL, 1928, p. 115.

## **Capítulo II**

### **ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA ATUNERA EN MÉXICO**



En el siguiente capítulo se pretende exponer los antecedentes de la pesquería de túnidos en México, específicamente en Baja California, por lo cual se considera relevante repasar la clasificación de las diversas especies de túnidos y las características de las embarcaciones dedicadas a esta actividad. En la primera sección de este capítulo, se abordará el tema del proceso reproductivo del atún, además de la descripción de varias especies existentes en México, entre las que sobresalen el atún aleta amarilla y aleta azul. Es importante destacar que Baja California y Baja California Sur, debido a su ubicación geográfica en el Océano Pacífico y el Golfo de California, albergan una amplia variedad de especies marinas.

En el siguiente apartado, se expondrá el surgimiento de la pesquería del atún en México, centrándonos en los territorios de Baja California como el lugar donde se originaron los primeros empresarios dedicados a la comercialización de atún. En esta sección se hará hincapié en los empresarios más destacados, entre los que se encuentran Aurelio y Próspero Sandoval, Masaharu Kondo, Luis Bernstein Riveroll, Abelardo L. Rodríguez y Juan Rodríguez Sullivan. Se observará cómo se creó un ambiente propicio para la pesca del atún, al diversificar una actividad pesquera que se enfocaba principalmente en la pesca de abulón, sardina y otras especies de escama. Fue en este contexto donde surgieron las marcas CALMEX y Dolores, líderes en el mercado de atún enlatado hasta la actualidad.

## **2.1 – Orígenes de la pesca e industrialización de túnidos en la península Baja California**

Antes de explorar los orígenes de la industria pesquera de túnidos en el Pacífico Oriental, es importante conocer la taxonomía de nuestro objeto de estudio. En primer lugar, mencionaremos que el atún es una especie que se reproduce entre los meses de junio y septiembre, y emigra desde el Pacífico mexicano hacia las costas de California; donde se alimenta de diversas especies asociadas a los cardúmenes, como sardinas, anchovetas y calamares. El atún un pez teleósteo que cuenta con dos aletas dorsales muy próximas, rígidas y robustas, y una caudal en forma de arco que termina en dos zonas puntiagudas que le dan una apariencia de media luna; dependiendo la especie, puede medir hasta 3 metros de largo en su etapa más adulta; asimismo, durante sus primeros días de vida, estos organismos pueden nadar a velocidades de hasta 3 a 7 km/h y forman grandes cardúmenes.

Durante la etapa reproductiva, los atunes adultos se alejan del cardumen, las hembras desovan y los machos fecundan los huevos, una vez concluido este proceso, los reproductores regresan al banco de peces y los juveniles nadan cerca de la superficie durante unos 4 o 5 años; posteriormente, se dirigen a profundidades mayores hasta alcanzar su tamaño y estado adulto. Tanto los machos como las hembras tienen una gran capacidad reproductiva, las gónadas pueden producir millones de células reproductoras, en el caso de las hembras los ovarios pueden contener alrededor de 15 a 18 millones de óvulos.<sup>74</sup>

En el siguiente apartado se presentará un cuadro que detalla la relación de las especies de túnidos que se pescan en el Pacífico mexicano (ver cuadro 4). Asimismo, se incluirá una figura que muestra una comparativa de las características físicas de las distintas especies de atún (ver imagen 1).

---

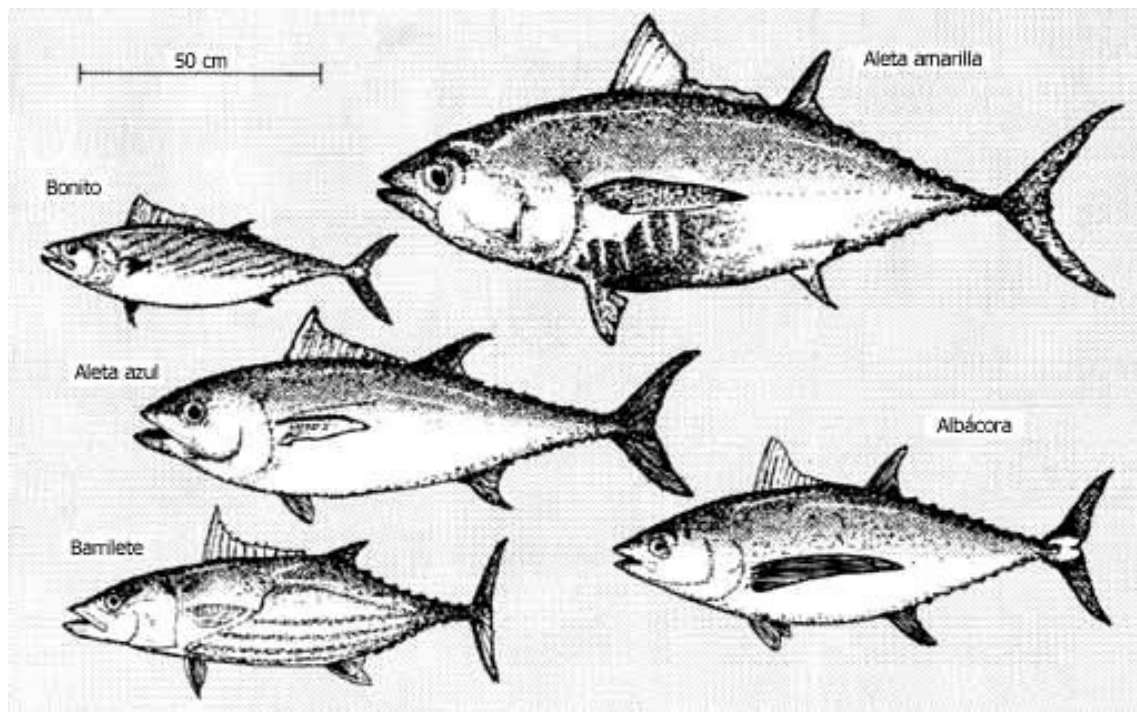
<sup>74</sup> Red de Genómica, Pesca y Acuicultura para la Innovación, *Atún*, Consulta en línea: <http://www.gbcbiotech.com/genomicaypesca/especies/peces/atun.html>, consultado el 22 de diciembre de 2018.

Cuadro 4: Especies de atún presentes en México

NOMBRE COMUN	NOMBRE CIENTIFICO	TIPO DE PRODUCCION
Atún aleta amarilla	<i>Thunus albacares</i>	Captura
Atún aleta azul	<i>Thunus thynnus</i>	Captura y cultivo
Atún patudo	<i>Thunus obesus</i>	Captura
Albácora	<i>Thunus alalunga</i>	Captura
Atún aleta negra	<i>Thunus atlanticus</i>	Captura
Barrilete	<i>Katsuwonus pelamis</i>	Captura
Barrilete negro	<i>Euthynnus lineatus</i>	Captura
Bonito	<i>Sarda Orientalis</i>	Captura

FUENTE: Red de Genómica, Pesca y Acuicultura para la Innovación, *Atún*, Consulta en línea: <http://www.gbcbiotech.com/genomicaypesca/especies/peces/atun.html>, consultado el 22 de diciembre de 2018.

Imagen 1: Tipos de atunes.



FUENTE: Juan Luis Cifuentes Lemus, *La ciencia para todos*, Fondo de Cultura Económica, México, 1997. Versión Online: [http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/ciencia/volumen2/ciencia3/087/htm/sec\\_5.htm](http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/ciencia/volumen2/ciencia3/087/htm/sec_5.htm), consultado el 22 de diciembre de 2018.

Se considera que el atún obtenido del Pacífico Oriental es una especie marina con un sabor exquisito y características nutricionales valiosas. Entre todas las especies capturadas en México, el atún aleta amarilla es la más destacada, representando hasta el 90% de la captura total de esta pesquería en algunos años.<sup>75</sup>

Desde principios del siglo XX, los estados de Baja California y Baja California Sur han sido los que han registrado la mayor cantidad de capturas en esta pesquería. Además, estos estados son los que presentan la mayor variedad de especies marinas en comparación con el resto del territorio nacional (consulte el Mapa 1).

Mapa 1: Distribución de las especies marinas que se capturan en México.



FUENTE: Juan Luis Cifuentes Lemus, *La ciencia para todos*, Fondo de Cultura Económica, México, 1997. Versión Online:

[http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/ciencia/volumen2/ciencia3/087/htm/sec\\_5.htm](http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/ciencia/volumen2/ciencia3/087/htm/sec_5.htm), consultado el 22 de diciembre de 2018.

<sup>75</sup> Red de Genómica, Pesca y Acuicultura para la Innovación, *Atún*, Consulta en línea, ... *Óp. Cit.*,

Es necesario mencionar, que la entrada de divisas y la creación de empleos generados por la captura y procesamiento de túnidos, beneficiaron socioeconómicamente a la región costera de la península de Baja California; motivo por el cual se incrementaron tanto la flota como las empresas dedicadas al rubro atunero. De forma simultánea, surgieron empresas que proporcionaban servicios a los barcos y plantas, tales como el almacenamiento de atún congelado, astilleros, talleres, transportes de carga, comercializadoras de redes y fabricantes de latas.<sup>76</sup>

Para una mejor comprensión de las diversas embarcaciones y técnicas de pesca utilizadas para la captura de atún, es importante analizar detalladamente su función, para lo cual se presenta la siguiente tabla (ver cuadro 5).

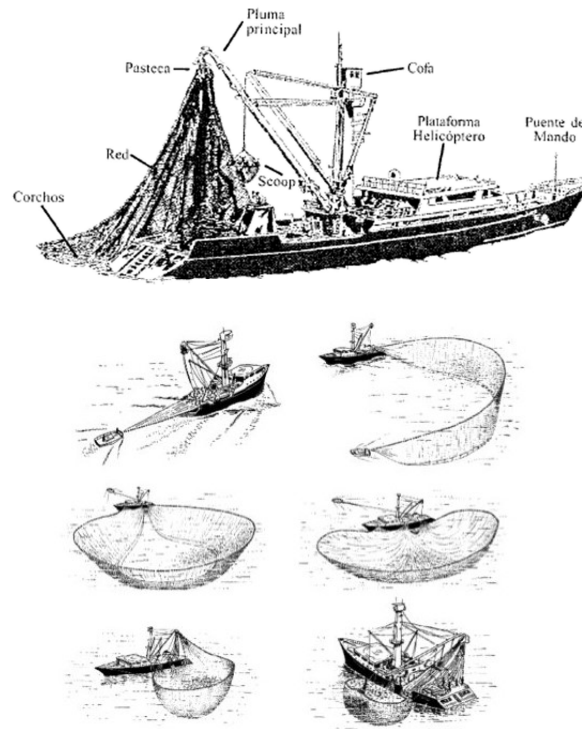
**Cuadro 5.- Clasificación de la flota atunera según el arte de pesca**

TIPO DE EMBARCACION	ARTE DE PESCA	CARACTERISTICA DE LA PESCA
<b>BARCO CERQUERO</b>		
Es el de mayor uso en la actualidad, su capacidad de acarreo oscila entre 250 y 1,200 toneladas, cuenta con helicóptero y lanchas rápidas para la ubicación de los cardúmenes, y además poseen sistema de enfriamiento a base de salmuera circulante.	Se usa una red de cerco o "purse-seine", que mide de 458 a 1,657 mts de longitud, y dependiendo del tamaño de la embarcación puede capturar 100 toneladas por lance.	Cuando se localiza el cardumen, este se atrapa mediante la red que se va desplegando una lancha rápida.
<b>BARCO PALANGRERO</b>		
La capacidad de acarreo es de 320 a 450 tons. En este tipo de embarcación se utilizan congeladores o freezer para conservar el atún capturado.	Palangre o "Long-line" es una línea alargada en la cual se atan líneas con anzuelos, manteniéndose a flote por medio de boyas, pudiendo medir hasta 52 km.	Se utiliza carnada macarela o calamar, el lance con esta red requiere de 12 a 14 horas y además se realizan muchas operaciones manuales como poner carnada, levantar el palangre y revisarle, etc.
<b>BARCO VARERO</b>		
Su capacidad de acarreo es de 60 a 150 toneladas con salmuera circulante para conservar el producto.	Se usan varas de fibra de vidrio o bambú, similares a las cañas de pesca deportiva, pero de mayor tamaño.	Se utiliza como carnada anchoveta, sardina viva, o en su caso señuelo, el atún capturado se daña menos por no someterse a golpes en su captura.

FUENTE: *Generalidades de la Pesca del Atún, Programa de divulgación e información escolar*, Secretaría de Pesca, Ensenada B.C., 1982, p. 10.

<sup>76</sup> *Ibid.*,

Imagen 2.- Barco atunero cerquero y su maniobra de captura



FUENTE: Arnulfo Ochoa, *A flor de agua, La pesquería del atún en Ensenada...* Óp. Cit., p. 72.

Figura 3 – Proceso de pesca de atún con red de cerco



FUENTE: Proceso de pesca del atún, Consulta online: <http://www.pinsa.com/site/index.php/1-proceso-de-pesca>, Consultado el 15 de diciembre de 2018. Elaboración propia.

- *Ubicación de cardúmenes.* – para la ubicación de los cardúmenes se utilizan sistemas de localización como radares, sonares, y helicópteros, los tripulantes también utilizan potentes binoculares para buscar indicios de brisas, pajaradas, o delfines, los cuales anuncian la existencia de atún bajo la superficie. Una vez localizado el cardumen de atún, el barco se dirige hacia él, y se bajan al agua las lanchas rápidas que impiden que los atunes se dispersen, y se mantienen dentro de una circunferencia formada por una red.
- *Lanzamiento de red.* – el barco suelta el pangón con un extremo de la red y continúa navegando con el otro extremo formando una circunferencia, para después encontrarse de nuevo con el pangón y tomar entonces los dos extremos de la red y jalar el cable de acero que pasa por unos anillos que van por el extremo inferior de la red, para finalmente formar una bolsa que finalmente atrapa a los atunes.
- *Maniobra de retroceso.* – la maniobra de retroceso se efectúa para liberar a los delfines que puedan haber quedado dentro de la circunferencia formada por la red. Una vez formada la bolsa con la red, el barco avanza y con la fuerza del barco se hunde la parte opuesta de la red para facilitar la salida de los delfines.
- *Se sube el atún a la red.* – liberados los delfines, se contrae la red hacia el barco a través de un poderoso sistema hidráulico, una vez que el atún queda pegado al barco se sube con una especie de cucharón mecánico llamado “salabardo”, que puede cargar de 3 a 4 toneladas a la vez, esta maniobra es llamada Salabardeo. Desde que se suelta la red hasta que se vuelve a subir al barco, el técnico de pesca juega un papel muy importante y dirige toda la maniobra en donde participa toda la tripulación.
- *Almacenamiento.* – al mismo tiempo que el atún es subido al barco se deposita en alguno de los tanques refrigerados de almacenamiento en donde se conserva a -12°C durante todo el tiempo que dura la travesía.



En relación a los orígenes de la pesca de atún en México, podemos afirmar que la actividad surgió cuando pescadores portugueses iniciaron operaciones en California y la zona costera de Baja California a principios del siglo XX; así mismo, los primeros connacionales que emprendieron en el rubro fueron los hermanos Aurelio y Próspero Sandoval, quienes mediante el otorgamiento de concesiones pesqueras, el arrendamiento de embarcaciones, y la contratación de marineros extranjeros, se encargaron de explotar las costas californianas y la zona pesquera de la península de Baja California. Sin embargo, no existe evidencia de que hayan registrado sus capturas en México, ya que residían en San Diego y probablemente reportaban sus capturas en el Departamento de Pesca del vecino país.<sup>77</sup>

Además de lo anterior, al no tener en México la infraestructura necesaria para la industrialización del atún, los hermanos Sandoval enviaban y procesaban la materia prima en San Pedro California, ciudad donde se erigió la primera planta empacadora de Estados Unidos en 1903; sobre esto, Arnulfo Ochoa señala que en dicha planta se procesaba el albacora, y al ser empacado, se producía una carne similar a la del pollo, lo que dio lugar al nombre "chicken of the sea". Fue por ello que el incremento de la demanda del atún enlatado provocó una creciente cantidad de empacadoras y, por ende, una mayor producción de este producto.<sup>78</sup>

## **2.2 – Las primeras empresas y empresarios atuneros en México**

Es necesario subrayar que históricamente la comunidad japonesa guarda una estrecha relación con la actividad pesquera, es por ello que desde principios del siglo XX, y desde antes de la llegada de los primeros empresarios pesqueros, ya existía una notable inmigración de pescadores nipones en la península de Baja California, quienes desempeñaron un papel importante en el desarrollo de la pesquería de túnidos en nuestro país.

---

<sup>77</sup> Aurelio y Próspero Sandoval, obtienen del entonces presidente Porfirio Díaz, concesiones para explotar las costas bajacalifornianas, y dar inicio a lo que pudiera llamarse, la primera empresa pesquera registrada legalmente ante el gobierno, "Internacional de Pesquerías S.A.". José Adán Cháirez Antuna, *Historia de la pesca del atún en México, ...Óp. Cit.*, p. 41.

<sup>78</sup> Arnulfo Ochoa, *A flor de agua, La pesquería del atún en Ensenada... Óp. Cit.*, p. 24.



Y como lo señala Catalina Velázquez, mediante la compañía Internacional de Pesquerías, propiedad de los hermanos Sandoval, el técnico japonés Masaharu Kondo<sup>79</sup> se establece en las costas de Baja California para dedicarse a la explotación del abulón<sup>80</sup>. Sin embargo, con la finalidad de obtener cuantiosas ganancias de las concesiones otorgadas al empresario japonés, los hermanos Sandoval le solicitaron una cuarta parte del valor de la producción, ya que los permisos de explotación abarcaban una amplia gama de especies marinas

Sería a principios de 1912, cuando Kondo establece una sociedad con la empresa La Pescadora S.A., esto sin romper su relación de negocios con los hermanos Sandoval; dicho acuerdo comercial, pasó a ser una de las primeras asociaciones entre pescadores mexicanos e inversionistas japoneses. Sin embargo, la sociedad entre Kondo y la empresa establecida en Ensenada no prosperó y se dio por terminado el convenio en 1914, esto debido a que el empresario japonés no cumplió con los lineamientos de explotación e industrialización establecidos en el contrato. Sobre lo anterior, Antuna agrega que en 1914:

Kondo tenía establecidos al amparo de la concesión de pesca de la compañía Internacional de Pesquerías, S.A. de los hermanos Sandoval, campos abuloneros en Isla Margarita, Bahía Magdalena, San Roque, Punta Eugenia, Isla Natividad y Cedros, y en Bahía de Tortugas, lugar que durante mucho tiempo sería su mayor centro de operaciones.<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup> Masaharu Kondo, fue un joven graduado de la Universidad Imperial de Tokio, quien llegó a Los Ángeles California en un viaje de investigación por parte del Instituto Imperial de Pesca de Japón. Durante su estancia en ese lugar conoció a Aurelio Sandoval, jefe de la Cía. Internacional de Pesquerías en México, quien le ofreció negociar en la extracción de productos marinos mexicanos. Pero no llegaron a ningún acuerdo, sino hasta el segundo viaje de Kondo a EU en 1912, cuando le fue otorgada la concesión para pescar en Baja California. Sandoval contrató a Kondo como supervisor de una planta procesadora de langosta en Bahía Tortugas, Baja California Sur, de otro japonés Takasaki Tostunosuke, quien regresó a Japón luego de involucrarse en un conflicto internacional. Kondo se desplazó a Bahía Magdalena, Baja California Sur, con dos compatriotas suyos, un buzo (Yamasaki) y su asistente (Watanabe) para realizar pruebas de captura de abulón. Ante la abundancia de éste, vio la manera de extraerlo, procesarlo y venderlo en los mercados chino y japonés. Kiyoko Nishikawa Aceves, "La comunidad japonesa de Ensenada", *Memoria 2002*, Seminario de Historia de Baja California, Ensenada, 2002, pp. 167-168.

<sup>80</sup> Catalina Velázquez, "Japoneses y pesca en la península californiana, 1912-1941" *México y la cuenca del pacífico*, Vol. 10, N.º 29, Universidad Autónoma de Guadalajara, México, mayo-agosto 2007, p. 76.

<sup>81</sup> José Adán Cháirez Antuna, *Historia de la pesca del atún en México.*, *Óp. Cit.*, p. 195.

Es necesario mencionar que, con el estallido de la lucha armada revolucionaria que inició en 1910, y sumado a la inestabilidad política en diferentes zonas del país, se dan por concluidas las concesiones pesqueras que habían sido otorgadas a los hermanos Sandoval durante el régimen porfirista; por ende, su todavía socio Masaharu Kondo, se vio en la necesidad de viajar a Japón con el objetivo de regresar a Baja California con un mayor capital, y con personal especializado en las artes pesqueras niponas. Además, cabe aclarar que debido a las altas ganancias entre la sociedad conformada por Kondo y los hermanos Sandoval, la relación de negocios no se vio afectada, esto a pesar de que el empresario japonés no les otorgaba cuentas claras sobre las ganancias reales de la explotación de los recursos, y del capital obtenido de las exportaciones. Sobre lo anterior, Antuna señala que:

Gracias a su buena relación con el emperador de Japón y su reputación de éxito en América, Kondo logró encontrar a 11 inversores en la ciudad de Osaka que estuvieron dispuestos a apoyar su proyecto. Posteriormente: nace la compañía “Kogoyo Kabushiki Goshicaisa” (Compañía de Capital Industrial Colectivo de la Madre Patria). Y en California E.U.A. fue registrada como “Compañía Fomento Industrial Mexicano”.<sup>82</sup>

Conviene subrayar, que fue a inicios de la década de los años veinte cuando el empresario japonés acompañado de 60 inmigrantes de aquél país, arribaron a Bahía de Tortugas con el objetivo de consolidar la pesca atunera en esa región, lugar donde Kondo estableció una empacadora con 4 embarcaciones vareras a su disposición.<sup>83</sup> De acuerdo con Velázquez, esta planta procesadora fue la cuarta que se estableció en nuestro país; las primeras dos, con sede en San Quintín, Isla de Cedros y Cabo San Lucas, pertenecían al empresario mexicano Luis Bernstein<sup>84</sup>.

---

<sup>82</sup> *Ibíd.*, p.197.

<sup>83</sup> La mayoría de aquellos 60 japoneses formaron familias en Ensenada y se quedaron a vivir en el país. *Diccionario Enciclopédico de Baja California*, Compañía Editora de Enciclopedias de México-Instituto de Cultura de Baja California, México, 1989, p. 408.

<sup>84</sup> Catalina Velázquez, “Japoneses y pesca en la península californiana, 1912-1941” *Óp. Cit.*, p. 77.

Es necesario mencionar que gracias a la asociación con la empresa Internacional de Pesquerías, Kondo se convirtió en el empresario pionero en exportar abulón seco, producto con alta demanda en el mercado japonés; así mismo, su planta procesadora producía atún y “satsuma age”<sup>85</sup>, y contaba con una plantilla de más de trecientos pescadores y obreros, entre trabajadores permanentes y temporales.<sup>86</sup>

Posteriormente, en 1929 y a causa de la Gran Depresión, la industria pesquera nacional experimentó una crisis derivada de la incertidumbre por no ser considerado un sector propicio para las inversiones; y a pesar de que la productividad pesquera floreció a lo largo de los años 20 gracias al crecimiento de la flota y al aumento en la demanda del producto, para finales de la década la situación en el rubro pesquero adoleció un periodo de inestabilidad. Sobre lo anterior, Antuna menciona que “Como resultado de la crisis, no solo se canceló el crédito industrial, sino que los precios de los productos marinos también se desplomaron. Kondo y su compañía estaban en una situación financiera precaria, ya que tenían una gran cantidad de trabajadores contratados a largo plazo, lo que ascendía a 150 obreros”.<sup>87</sup>

En 1930 sucedió lo inevitable, el que fuera uno de los primeros empresarios impulsores del sector pesquero en Baja California se declaró en bancarota, Masaharu Kondo quien también fuera uno de los extranjeros pioneros en realizar inversiones en el rubro, abandonó la industria pesquera y finalizó su carrera como inversor; no sin antes ser despojado de su planta industrial de Bahía de Tortugas por adeudos con el gobierno, la cual se incendió y posteriormente fue rematada. Según lo señalado por Roberto Rivas Córdova, esto significó el fin de su carrera en este rubro:

(...) el empresario japonés Masaharu Kondo, se declaró en quiebra. En septiembre de ese mismo año, se incendió accidentalmente su planta empacadora construida en Bahía Tortugas, Baja California Sur. Posteriormente, el gobierno federal incautó la planta por adeudos fiscales y poco después, la vendió al general Abelardo L.

---

<sup>85</sup> Alimento japonés de tradición culinaria que se elabora a base harina y carne blanca de pescado.

<sup>86</sup> Catalina Velázquez, “Japoneses y pesca en la península californiana, 1912-1941” *Óp. Cit.*, p. 79.

<sup>87</sup> José Adán Cháirez Antuna, *Historia de la pesca del atún en México.*, *Óp. Cit.*, p. 201.

Rodríguez quien la reconstruyó, y para operarla, organizó la empresa “Pesquera de Bahía de Tortugas”, S.A.<sup>88</sup>

Por otro lado, paralelamente a las inversiones del empresario japonés, tenemos como inversionistas a los hermanos Carlos y Luis Bernstein, quienes se convirtieron en fuertes impulsores del rubro atunero en Baja California. Los hermanos originarios de Ensenada, hijos de una mexicana nacida en Mulegé y el empresario alemán Maximiliano Bernstein; fueron de los primeros empresarios pesqueros nacionales en invertir en Isla de Cedros e instalar una planta procesadora, una vez que decidieron reorientar su actividades ya que habían probado suerte en el sector agrícola, particularmente con el cultivo de trigo y la producción de harina<sup>89</sup>.

En primera instancia, los hermanos adquieren su primer barco en el puerto de San Diego California, embarcación que no contaba con sistema de refrigeración y que originalmente estaba destinada a la captura de abulón; así mismo, se dieron a la tarea de encontrar en la pesca de jurel y bonito, un sustituto para el salmón, producto con alta demanda y bastas propiedades nutrimentales, pero escaso en aguas mexicanas debido a que su reproducción suele darse en el Pacífico Norte y el Atlántico. En su entrevista con Cháirez Antuna, Luis Bernstein explicó que:

(...) a finales de 1918, mis hermanos y yo adquirimos el primer barco en San Diego que se llamaba “El San Francisco” y al traerlo a México lo bautizó mi hermana Sofía con el nombre de “CAL-MEX”; este barco nos duró mucho tiempo y después tuvimos algunos más, pero este siempre fue el más querido porque con él nos iniciamos.<sup>90</sup>

---

<sup>88</sup> Roberto Rivas Córdova, “Datos históricos sobre la industria de la pesca en Ensenada, Baja California”, *Memoria 1999*, Seminario de Historia de Baja California, A.C., Gobierno del Estado de Baja California-Sistema Educativo Estatal-Instituto de Investigaciones Históricas, Ensenada, 1999, p. 45.

<sup>89</sup> Luis Bernstein Riveroll debe considerarse el padre de la pesca comercial, no solo en Baja California sino en México en general; aun cuando en sus tiempos había personas dedicadas a la pesca comercial como es el caso de los hermanos Sandoval, y posteriormente el japonés Masaharu Kondo; Luis Fernando Bernstein fue quien fundó las primeras plantas empacadoras de pescado en México, y quien registró las primeras marcas de productos marinos enlatados, CALMEX y Ocean Garden. José Adán Cháirez Antuna, *Historia de la pesca del atún en México,...* Óp. Cit., p. 15.

<sup>90</sup> *Ibíd.*, p. 217.

La historia de la participación de la familia Bernstein en la industria atunera, comenzó con su líder Luis Bernstein al establecer su primera planta industrial en 1919, en San Quintín Baja California; pero debido a diversas adversidades suscitadas como la falta de agua potable y las bajas capturas de abulón, vio necesario buscar un nuevo asentamiento para trasladar su centro de operaciones. Fue entonces cuando después de exhaustiva exploración en la península de Baja California, finalmente encontró en Isla de Cedros el sitio propicio para instalarse; ya que este lugar contaba con un manantial que erradicaba el problema del abastecimiento de agua, motivo por el que Bernstein decidió mudarse de San Quintín. Y aunque la isla no se encontraba desolada, era habitada por una importante colonia de japoneses que mostraron cierta resistencia a la llegada de Bernstein, quizás por competencia que representaban los pescadores nacionales, o por la posible sobre explotación de los recursos pesqueros.

Fue así que después de obtener capital necesario para instalar lo que sería su segunda planta empacadora en 1920, Bernstein logró comprar en Estados Unidos maquinaria, refacciones, e insumos para procesar y enlatar abulón en Isla de Cedros; aunque en primera instancia la planta procesadora se instaló dentro de su barco CALMEX, el cual se adaptó para procesar diversas especies y no solo abulón, entre las que destacan bonito, sardina y albacora. En relación a su primera captura de atún (bonito), Bernstein menciona que:

(...) la primera vez que capturamos atún, no fue precisamente esta especie, sino que capturamos bonito, un familiar cercano del atún que casualmente nos encontramos cuando navegábamos a San Quintín. Era una mancha de pescado bastante grande que revoloteaba a ambos lados del barco; a dos de los tripulantes se les ocurrió tirar anzuelos con carnada y el resultado fue asombroso, en unos minutos tenían ya en cubierta, docenas de peces que llevamos a la planta y fueron limpiados y enlatados en calidad de muestra.<sup>91</sup>

---

<sup>91</sup> *Ibíd.*, p.210.

Posteriormente, después de realizar varias pruebas en su empacadora flotante, Luis Bernstein consiguió enlatar la primera lata de atún en México, situación que lo llevó a tener el reconocimiento de ser el primer empresario en utilizar un proceso de conservación hasta ese entonces novedoso en nuestro país, ya que no era común que se enlataran productos marinos. Lo anterior dio como resultado el nacimiento de la marca CALMEX, una de la más longevas en su ramo, pero con poca presencia en la actualidad en el mercado nacional. Volviendo a las palabras de Bernstein en la entrevista de Cháirez, el que fuera empresario mencionó lo siguiente: "(...) la marca CALMEX nace del nombre de mi barco que quiere decir California-México. A CALMEX la registré en los Estados Unidos ya que en esos años resultaba muy oneroso, tardado y lejano, hacerlo en la Ciudad de México."<sup>92</sup>

Por otro lado, tenemos que la buena producción de la empresa de Bernstein en Isla de Cedros, fue resultado de las cuantiosas capturas de los barcos CALMEX y del Santa María, embarcación de reciente adquisición; fue así que, en miras de expandir el negocio pesquero, Bernstein decide asociarse con el empresario Elías Pando y el general Abelardo L. Rodríguez para constituir "Compañía de Productos Marinos S.A."<sup>93</sup>, empresa que se encargó de administrar la operación de la planta industrial de Isla de Cedros, y la que posteriormente se constituiría en Cabo San Lucas.

Sobre lo anterior, podemos afirmar que la construcción de la planta procesadora de Cabo San Lucas fue consecuencia del hundimiento del barco-fábrica CALMEX en 1928; por esta razón, en 1929 Bernstein aceleró la instalación en dicho puerto que para ese entonces, era considerado uno de los puertos pesqueros más importantes de Baja California, gracias a su privilegiada posición geográfica en la punta de la península, lo que facilitaba su acceso al Pacífico mexicano y al Mar de Cortés<sup>94</sup>.

---

<sup>92</sup> *Ibíd.*, p.211.

<sup>93</sup> Velázquez, citando a Ochoa Sánchez; señala que Compañía Nacional de Productos Marinos fue adquirida en 1932 por Abelardo L. Rodríguez, quien le cambió el nombre a Pesquera del Pacífico; los trabajadores del puerto de Ensenada fueron trasladados a El Sauzal para que pudieran vivir cerca de la empresa y así mantener su desarrollo. Catalina Velázquez, "Japoneses y pesca en la península californiana, 1912-1941" *Óp. Cit.*, p. 81.

<sup>94</sup> Arnulfo Ochoa, *A flor de agua, La pesquería del atún en Ensenada...* *Óp. Cit.*, p. 27.

Con respecto al establecimiento de la planta en Cabo San Lucas, Ochoa menciona que: “La tripulación estaba compuesta por pescadores de origen yugoslavo, portugués, italiano y estadounidense, aunque en su mayoría eran japoneses”.<sup>95</sup> Como se ha dicho, desde los inicios de la pesquería de túnidos en la región, Bernstein apostaba por los pescadores extranjeros, por tal motivo la participación de los nativos solo se limitaba al proceso de industrialización, situación que posteriormente cambiaría debido a que la mano de obra local se adaptó rápido a las artes pesqueras, lo cual propició que los sanluqueños asumieran cargos más destacados dentro de la flota atunera.

Por otra parte, al igual que Kondo, la Gran Depresión del 29 repercutió negativamente en los negocios de Bernstein, puesto que la estructura económica de su empresa era frágil debido a que dependía enteramente del cumplimiento de sus distribuidores, quienes a causa de la crisis económica en Estados Unidos se declararon en quiebra; posteriormente, el empresario bajacaliforniano no corrió con mejor suerte, ya que el gobierno federal le confiscó su planta procesadora de Bahía de Tortugas perdiendo así el capital invertido en la reparación y expansión de la misma. Así mismo, Bernstein se vio obligado a traspasar sus negocios y dar por terminada su participación en el rubro pesquero; sobre esto, Rivas menciona que: “En 1930 los Bernstein vendieron a la Compañía Productos Marinos, S.A. (que tenía como accionista mayoritario al general Abelardo L. Rodríguez), y la planta empacadora de abulón que construyeron y operaban en la Isla de Cedros”,<sup>96</sup> iniciándose así la denominada “era moderna de la pesca en Baja California”.

Con relación a lo anterior, podemos mencionar que el desarrollo pesquero bajacaliforniano tiene entre sus impulsores a un importante personaje de la historia reciente del estado, el general Abelardo L. Rodríguez; quien por órdenes del entonces presidente Adolfo de la Huerta, en 1920 llegó con su tropa al Territorio Norte de Baja California con el objetivo de replegar las fuerzas armadas del gobernador Esteban Cantú. Cabe destacar, que el mandatario tenía inmerso a al

---

<sup>95</sup> *Ibíd.*, p. 25.

<sup>96</sup> Roberto Rivas Córdova, “Datos históricos sobre la industria de la pesca en Ensenada, Baja California”, *Óp. Cit.*, p. 47.

estado en una crisis política y se negaba a dejar su cargo por la vía pacífica, además de ello, Cantú se negó a reconocer el gobierno provisional del presidente De la Huerta; después de no ceder a la presión militar del general Rodríguez, y ante la llegada de Obregón a la presidencia de la república, Cantú dimitió de su cargo para posteriormente se exiliarse en los Estados Unidos.

Fue así como en 1923, y gracias a su estrecha relación con el presidente Obregón, Abelardo L. Rodríguez fue designado como gobernador del Territorio de Baja California, cargo que ostentó hasta 1930. Como ya mencionamos, la participación del general Rodríguez en los negocios pesqueros data desde 1924 cuando decidió invertir junto con los hermanos Bernstein y Elías Pando, esta sociedad fue la encargada de administrar una planta en Cabo San Lucas que procesaba atún, sardina y abulón.

Por otro lado, en 1927, en la villa pesquera de El Sauzal, a 12 km de Ensenada B.C., Abelardo L. Rodríguez culminó la obra de lo que fue su primera empacadora, la cual operó bajo el nombre de Nacional de Productos Marinos S.A., situación que motivó un periodo de bonanza económica en la localidad. Al respecto, Chairez Antuna que:

En El Sauzal se empacaba sardina, y contaba con embarcaciones y una tripulación totalmente japonesa. Enlataba también abulón en grandes cantidades que en su mayoría sería exportado a Japón y al este de los Estados Unidos, principalmente Boston, New Orleans y New York. Esta planta comenzó sus operaciones con 48 trabajadores y dos embarcaciones que proporcionaban la materia prima para el empaque.<sup>97</sup>

---

<sup>97</sup> José Adán Cháirez Antuna, *Historia de la pesca del atún en México...* Óp. Cit., pp. 235-236.



Es importante remarcar que la trayectoria del general Rodríguez en el ramo pesquero destaca por haber adquirido las empacadoras más importantes de la península de Baja California; en menos de una década logró aglutinar 4 plantas industriales, en El Sauzal, Isla de Cedros, Bahía de Tortugas, y Cabo San Lucas, respectivamente. Como ya mencionamos, a finales de los años veinte constituyó con un capital de 30 mil pesos la Nacional de Productos Marinos en El Sauzal<sup>98</sup>, edificando su primera planta industrial en un predio que le compró al gobierno federal<sup>99</sup>; en 1930 adquirió la empacadora que fue propiedad de la familia Bernstein en Isla de Cedros, y un año después compró una propiedad industrial en Bahía de Tortugas que perteneció al empresario japonés Masaharu Kondo, que hasta ese entonces se encontraba embargada por adeudos fiscales.

Fue a finales de 1937 cuando el general Rodríguez decidió adquirir la totalidad de las acciones de la empacadora de Cabo San Lucas; y ese mismo año, con el objetivo de remplazar a la Nacional de Productos Marinos S.A., constituyó la Pesquera del Pacífico S.A. de C.V., empresa encargada de administrar las que hasta ese entonces eran las 4 empacadoras más productivas de la península. Lo anterior convirtió al general Rodríguez en uno de los empresarios pesqueros más importantes del país, debido a que pocos contaban con embarcaciones y una moderna y extensa red de empacadoras; así mismo, con la consolidación económica de la Pesquera del Pacífico S.A, mediante el aumento significativo de la producción, se dio inicio al fortalecimiento de la industria pesquera en la península de Baja California.

Por otro lado, resulta evidente que a raíz del estallido de la Segunda Guerra Mundial, la demanda de productos pesqueros por parte de los Estados Unidos creció exponencialmente, aunque para satisfacer esta demanda las empresas nacionales se encontraron con diversas dificultades; un claro ejemplo fue la escasez

---

<sup>98</sup> En los primeros años de operación de la empacadora, el personal era trasladado diariamente de Ensenada a El Sauzal. El general Rodríguez, con el interés de ayudar a los trabajadores de su empacadora decidió construirles viviendas en las cercanías, y de esta forma, evitar el traslado diario. Aquí se origina el primer asentamiento de pescadores y trabajadores como resultado de las instalaciones en El Sauzal. Arnulfo Ochoa, *A flor de agua, La pesquería del atún en Ensenada... Óp. Cit.*, p. 34.

<sup>99</sup> José Adán Cháirez Antuna, *Historia de la pesca del atún en México...* Óp. Cit., p. 239.

de latas y envases para empacar el producto, esto debido a que los insumos se fabricaban en las maquiladoras del vecino país, las cuales no operaban en su totalidad a causa de la guerra; resultaba evidente que la prioridad del sector industrial estadounidense se encontraba se encontraba en otros rubros. No obstante, el general Rodríguez supo aprovechar la situación:

(...) logró agrandar no solo las plantas sino la capacidad de captura, acortar el tiempo de empaque y la contratación de más personal, adquiriendo a la vez de las plantas de California y del este de Estados Unidos, equipos y recursos de diferente índole que en ese momento se encontraban inactivos a falta de personal (...) <sup>100</sup>

Aunado a lo anterior, podemos señalar que en los años del conflicto armado la empresa Nacional de Productos Marinos S.A. experimentó su periodo más álgido, ya que de la producción total solo el 10 por ciento se destinaba al mercado local, y el 90 por ciento restante se exportaba bajo la etiqueta de “Ocean Garden” a los Estados Unidos, particularmente a Hawái; la alta demanda de los productos pesqueros por parte del vecino país, significó para las empresas del general Rodríguez un inminente aumento en la producción y una diversificación de las especies marinas, muchas de las cuales presentaban escasez en el mercado estadounidense <sup>101</sup>.

Como ya mencionamos, la operatividad de las cuatro empacadoras del general Rodríguez se encontraba en su punto máximo; en El Sauzal se empacaba Sardina, en Cabo San Lucas atún, y las empacadoras de Bahía de Tortugas e Isla de Cedros se dedicaban casi exclusivamente a la producción de abulón; además, las mencionadas plantas industriales producían una amplia gama de especies que garantizaban cubrir la demanda del mercado estadounidense y del nacional, que para ese entonces intensificó su demanda hasta cuadruplicarla. Y aunque la prosperidad económica de las empresas del general Rodríguez prevaleció a lo largo de los años cincuenta, su participación en los negocios pesqueros disminuyó para dar paso al recambio generacional, encabezado por su primogénito Juan Abelardo Rodríguez Sullivan.

---

<sup>100</sup> *Ibid.*, p. 243.

<sup>101</sup> *Ibid.*, pp. 244-245.

### **2.3 – Empresas Rodríguez: El declive de Ensenada como el principal puerto atunero del país**

La familia Rodríguez Sullivan la conformaban el matrimonio entre el general Abelardo L. Rodríguez y la señora Aída Sullivan Coya, y sus hijos Juan Abelardo, Fernando Julio y Abelardo; Juan Abelardo, el primogénito, nació el 20 de noviembre de 1920 en Calexico, California, pero fue registrado en Mexicali, Territorio Norte de Baja California. Después de pasar su niñez y adolescencia en Ensenada, Juan Rodríguez decidió cursar la carrera de Administración de Negocios y culminó sus estudios en 1951; con la firme intención de participar en los negocios de su padre, el general Rodríguez le otorgó la responsabilidad de administrar la empresa ferretera “Provedora Marítima de Ensenada y de la Construcción”, la cual tenía la encomienda de realizar las reparaciones navales en El Sauzal.

Fue durante su primer año de labores que Juan Rodríguez demostró interés y aptitudes para los negocios del rubro pesquero, y bajo la tutela Raúl Ostos Zubieta,<sup>102</sup> en 1951 compró su primer barco sardinero, el "El Juanillo", en 1951, y formalizó la construcción de Astilleros El Sauzal S.A.<sup>103</sup>, sobre lo anterior, Cháirez menciona que:

El general, confiando en su hijo y en Raúl Ostos Zubieta, los autorizó para que en la brevedad posible llevaran a cabo la construcción del astillero; para tal objeto se contrató personal capacitado principalmente en San Diego y de esta manera se instrumentó primeramente la sociedad Astilleros El Sauzal S.A., y a finales de ese año se nombró gerente general de la naciente empresa al señor Jesús Romero, hombre conocedor del negocio y de esta manera nació también una empresa más de la familia Rodríguez.<sup>104</sup>

---

<sup>102</sup> *Ibid.*, p.259.

<sup>103</sup> A lo largo de sus años como empresario pesquero, el general Rodríguez adquirió la mayoría de sus embarcaciones en el puerto de San Diego, mismas que al cabo de un tiempo requerían diversas reparaciones. Al no haber en los territorios de Baja California un astillero adecuado para reparaciones navales de alta infraestructura, el general se veía en la obligación de enviar su flota a los puertos de San Diego o San Pedro California. Astilleros El Sauzal, surge como una necesidad de incrementar las fuentes de trabajo en esa entidad; y obviamente, para llevar a cabo las reparaciones de la flota pesquera. *Ibid.*, pp. 283-284.

<sup>104</sup> *Ibid.*, p. 284.

No pasó mucho tiempo para que el astillero Juan Rodríguez llevara a cabo la construcción del “Juanillo II”, la primera embarcación producida en Astilleros El Sauzal; además de ello, con el objetivo de ampliar su flota, en 1952 Rodríguez Sullivan adquirió en los Estados Unidos el “Flow-Lee”, rebautizado en México como “Obregón”, embarcación que pasaría a ser la primera y única en su tipo en nuestro país, ya que contaba con un sistema de red de cerco para la captura de atún, lo que la hacía diferenciar de las ya obsoletas embarcaciones vareras y de arrastre, las cuales eran muy nocivas con la fauna marina, en especial con los delfines y la tortuga de mar. Sobre este logro, Cháirez menciona lo siguiente:

(...) el “Obregón” y su capitán Cornelio Zavala marcaron el histórico inicio de una nueva era en la pesca de México, ante la mirada atónita de pescadores y capitanes que, aunque algunos ya habían participado en la pesca del atún, nunca antes habían visto capturarlo con red de cerco, ni mucho menos en grandes cantidades y tan cerca de la isla Todos Santos.<sup>105</sup>

Después las cuantiosas capturas del Obregón, fue necesario comercializar la producción mediante un contrato de compra-venta en el mercado estadounidense, por lo tanto el atún mexicano tuvo como destino la empacadora “Van-camp” con sede en San Diego, California. Desafortunadamente, al no contar con sistema de refrigeración, y sumado a que la materia prima no fue debidamente procesada para su exportación, en la primera entrega del Obregón se perdió más de la mitad del producto, situación que afectó considerablemente las ganancias de Rodríguez Sullivan, pero que por otra parte, esto lo incentivó a invertir en embarcaciones mejor equipadas. Al respecto, se habla que:

Juan Rodríguez Sullivan se dio a la tarea de adquirir nuevas embarcaciones equipadas con refrigeración para dedicarlas a la pesca del atún, dando así el inicio a una nueva empresa de la que se sintió altamente satisfecho. Pasado el tiempo, Juan Rodríguez Sullivan demuestra sapiencia y capacidad para los negocios de pesca, y con mucho interés en ello, aplica nuevos métodos y técnicas, además de adquirir nuevas y modernas embarcaciones.<sup>106</sup>

---

<sup>105</sup> *Ibid.*, p. 284.

<sup>106</sup> *Ibid.*, p. 262.

Los negocios de Rodríguez Sullivan siguieron prosperando ya que en 1954 se hizo de los derechos de planta procesadora Pesquera Peninsular S.A., que perteneció a su padre; posteriormente, también adquirió las empresas Pesquera Pacífico S.A., Marítima Industrial y Mercantil, Pesquera Isla de Cedros, y Marítima Industrial de Ensenada. Al tener bajo su control las empresas anteriormente mencionadas, Rodríguez Sullivan realizó importantes inversiones en el rubro; entró de lleno al negocio del atún y lanzó su propia marca llamada "Atún Vaquero Tipo Salmón" y constituyó la empresa "Atún-Mex"<sup>107</sup>, además, invirtió en modernas embarcaciones que contaban con sistemas de refrigeración y red de cerco, decisiones que lo llevaron a ser considerado como el empresario pesquero más destacado del noroeste de México. Así mismo, creó también:

(...) la Pesquera Santa Isabel S.A., Fertilizantes de Ensenada, y los Astilleros Rodríguez (que vinieron a sustituir a los Astilleros El Sauzal); además de adquirir la empacadora Industrial de Ensenada en conjunto con su marca "Dolores", misma que fuera fundada por Luis M. Salazar y operara desde 1933, siendo hasta ese momento, la más cercana competidora de las Empresas Rodríguez.<sup>108</sup>

Otra de las características del consorcio empresarial de Rodríguez Sullivan, fue que ostentaba las etiquetas de los productos pesqueros más importantes del mercado nacional y de los Estados Unidos; entre las que destacan marcas como "Economía", "La Valvita", "Peninsular", "Ocean Garden", y "CALMEX", una de las etiquetas de mayor tradición y que perteneciera a su fundador Luis Bernstein.

En 1964, y a causa de un accidente de aviación, fallecieron Juan Rodríguez Sullivan y su esposa Janine Ratliff, dejando huérfanos a cuatro niños que pasaron al cuidado de su abuela la señora Aída Sullivan; quien tomó el cargo de las empresas de su hijo y delegó las responsabilidades a Guillermo Mejía Viadero, nombrado director del consorcio empresarial.

---

<sup>107</sup> Atún-Mex se forma a iniciativa también de Juan Rodríguez para unir a las embarcaciones de su propiedad que se dedicaban a la pesca del atún, mismas que venían operando separadamente bajo el nombre de cada una de sus diversas empresas. Nace Atún-Mex en el año de 1958, nombrándose gerente al señor Raúl Ostos Zubieta, con los barcos "Tesoro del Mar", "Princesa", "Santa María", "San Gerónimo", "Esthela Maris", y "Juanillo"; siendo todos de casco de madera y su maniobra para la pesca en todos casos era la de cerco. *Ibíd.*, p. 315.

<sup>108</sup> *Ibíd.*, p.265.

Cabe destacar, que después de la muerte de su hijo en 1964, y la de su esposo el general Abelardo L. Rodríguez en 1967, la señora Aída Sullivan decide vender las empresas de su familia al gobierno federal; empresas que una vez adquiridas, pasaron a ser propiedad de la recién creada “Productos Pesqueros Mexicanos” (PROPEMEX)<sup>109</sup> en 1971. De lo anterior, podemos afirmar que:

El imperio pesquero capitaneado por Juan Rodríguez fue el más importante en México y tiempo después de su trágica muerte en junio de 1964, el consorcio fue vendido al gobierno federal que lo operó bajo la denominación de Productos Pesqueros Mexicanos S.A., hasta la liquidación y desaparición de este, vendiéndose a la iniciativa privada, cooperativas y sindicatos.<sup>110</sup>

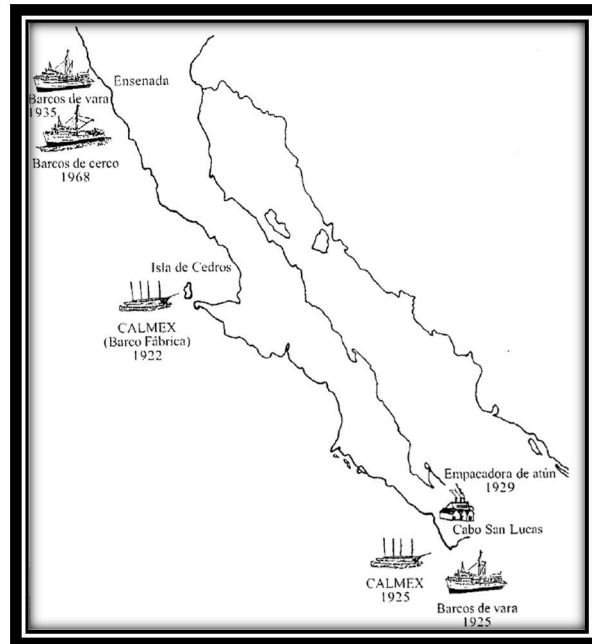
En resumen, podemos destacar a Juan Rodríguez Sullivan como un empresario que superó los logros de su padre, no solo dedicó su trayectoria a expandir su consorcio empresarial mediante la compra o instalación de nuevas empacadoras, sino también fue capaz de impulsar el desarrollo pesquero con la creación de nuevas marcas, y con la implementación de métodos de captura novedosos, lo cual significó una mayor rentabilidad de su flota atunera y una mayor productividad de las empresas que aglutinó a lo largo de toda la península de Baja California (ver mapa 2).

---

<sup>109</sup> PROPEMEX fue la paraestatal encargada de gestionar el cooperativismo pesquero, y a través del Banco Nacional Pesquero y Portuario “BANPESCA”, brindaba los créditos necesarios para la compra de embarcaciones o para la instalación de plantas industriales, y de esta manera, buscaba incentivar el desarrollo del sector pesquero en la nación. Posteriormente, después de una serie de altibajos y de problemas asociados con la devaluación del peso, PROPEMEX junto con otras paraestatales se vendieron tanto al sector privado como al sector social, pero sin las etiquetas que venían operando; estas etiquetas fueron vendidas por separado entre ellas la marca “Dolores”, que fue adquirida por el armador pesquero José Eduvigildo Carranza Beltrán, residente en Mazatlán. Al salir la licitación correspondiente de la marca “Dolores”, José Eduvigildo Carranza vio la oportunidad idónea para hacerse de una marca líder y así fortalecer su empresa (PINSa). Al enterarse que “Dolores” valía 7 millones de dólares, y después de meditarlo un poco más, se decidió finalmente por comprarla. Jesús Héctor Muñoz Escobar, *Empresarios y personajes sinaloenses*, Pandora, México, 2006, p. 120.

<sup>110</sup> José Adán Cháirez Antuna, *Historia de la pesca del atún en México,...* Óp. Cit., p. 265.

Mapa 2 - Ubicación geográfica de los orígenes de la pesca atunera en México, 1922-1968



FUENTE: Arnulfo Ochoa, *A flor de agua, La pesquería del atún en Ensenada*, Óp. Cit. p. 31

## 2.4. – Conclusiones

Para recapitular este apartado, podemos mencionar que los orígenes de la pesquería de túnidos en nuestro país radica desde principios del siglo XX mediante las capturas de embarcaciones extranjeras, particularmente portuguesas y estadounidenses; para el caso de los primeros empresarios pesqueros nacionales en el rubro, podemos señalar que los pioneros fueron los hermanos Sandoval, aunque su producción tenía como destino los puertos de San Diego y San Pedro, California. Otro personaje importante de la pesquería fue el japonés Masaharu Kondo, quien de la mano de los hermanos Sandoval obtuvo licitaciones para la explotación de recursos pesqueros en la península de Baja California, y que tiempo después, estableció una empacadora en Bahía de Tortugas donde procesaba diversas especies, pero principalmente abulón.

Posteriormente a la salida de Kondo de la actividad, cobra relevancia la participación del empresario Luis Bernstein, quien destacó por haber impulsado el sector pesquero de la península con la instalación de 3 plantas empacadoras en San Quintín, Isla de Cedros y Cabo San Lucas, respectivamente. Otros méritos a destacar en Bernstein fue el haber fundado la marca CALMEX, y en enlatar la primera lata de atún en México en su barco-fábrica. Por otro lado, también tienen relevancia los negocios pesqueros del general Abelardo L. Rodríguez, quien en primera instancia formó una sociedad con empresarios pesqueros ya arraigados en el rubro como Elías Pando y Luis Bernstein; y de esta iniciativa nació la empresa Compañía de Productos Marinos S.A.; posteriormente, en 1930, a lo largo de toda la península de Baja California Abelardo L. Rodríguez contaba con una amplia red de embarcaciones, plantas industriales y una vasta platilla de trabajadores que incluía a pescadores extranjeros. Más adelante, el legado del general Rodríguez fue continuado por su hijo primogénito, Juan Rodríguez Sullivan.

Después de heredar el consorcio empresarial de su padre e innovar en el método de captura al utilizar embarcaciones cerqueras, Rodríguez Sullivan aglutinó las plantas industriales más importantes de la península de Baja California y creó una diversa gama de marcas de productos pesqueros que se distribuían en el mercado nacional y de los Estados Unidos; lo anterior dio como resultado que sus empresas fueran muy redituables y que llegase a ser considerado el empresario pesquero más importante del Noroeste de México.



### **Capítulo III**

## **LA INDUSTRIA ATUNERA EN MAZATLÁN**

En el presente capítulo, examinaremos los primeros empresarios y compañías dedicadas a la pesca del atún en Mazatlán y su participación en este ámbito. También se realizará un repaso de la vida de Carranza, desde su infancia en Guadalajara hasta su establecimiento en Estación Bamoa Guasave. Apodado "Leovi" por sus allegados, Carranza no ocultaba las dificultades que enfrentó en su juventud debido a la falta de recursos económicos en su familia; por ello, desde una temprana edad tuvo que trabajar vendiendo hortalizas. Su astucia y disciplina le permitieron estudiar una carrera técnica en Contabilidad, lo que lo llevó a ser recomendado en diversas empresas pesqueras.

Gracias a su experiencia como contador, Carranza se trasladó a Mazatlán para trabajar con Julio Berdegué en diferentes compañías pesqueras. Con el tiempo, decidió independizarse y fundó la empresa "Pesquera Susana", especializada en camarón, de la cual fue responsable hasta la salida del sector privado de la pesca del camarón en 1981. En ese año, dirigió su capital hacia la incipiente pesquería del atún con Pescados Industrializados S.A.

Asimismo, exploraremos los inicios de PINSA y la participación de Pesca Azteca en la pesca de túnidos en el Pacífico Oriental, antes de repasar la dinámica de pesca ejercida por la flota cerquera mexicana. A continuación, describiremos el proceso de enlatado llevado a cabo por PINSA y resaltaremos la importancia de las empresas de Carranza en la industria atunera nacional.

### **3.1 – Origen de la industria atunera en Mazatlán: Empresas y empresarios en un puerto camaronero.**

Es necesario mencionar que en Sinaloa hay una escasez de literatura dedicada a la historia de la industria atunera, siendo los estudios de Román Alarcón<sup>111</sup> y Suárez Estavillo<sup>112</sup> los más destacados y los que han presentado un panorama general de los inicios de la actividad; es por ello que nos apoyaremos en

---

<sup>111</sup> R. Arturo Román Alarcón, *La pesquería de camarón en el puerto de Mazatlán 1936-1982,...* Óp. Cit.

<sup>112</sup> Ulises Suarez Estavillo, *Pesca de camarón en altamar, 1950-1981: aparición y desarrollo del tejido productivo pesquero en el puerto de Mazatlán,...* Óp. Cit.

los trabajos de los autores para profundizar en el tema. En primer lugar, es importante señalar que fueron diversos factores los que originaron el despegue de la industria atunera en Mazatlán, entre los cuales destaca la necesidad de una diversificación pesquera ante la escasez del crustáceo, y por la salida del gremio privado de la industria camaronera en los años setenta; lo anterior ocasionó que diversos empresarios del puerto traspasaran su flota y plantas industriales para reinvertir sus capitales en la explotación de otra especie, o en otro sector económico. Y según lo mencionado por Román, “desde la década de los cincuenta varios empresarios pesqueros diversificaron sus actividades, trasladaron capitales al sector comercio, inmobiliario, y dentro de la misma pesca hacia otras especies como la sardina y el atún”.<sup>113</sup>

Por otro lado, la inversión privada era necesaria para impulsar el sector pesquero, ya que hasta 1967 no se había alcanzado una explotación rentable en la actividad; dicha situación generó interés en inversionistas extranjeros que veían con buenos ojos la instalación de una terminal atunera en Mazatlán, y a cambio, se retribuiría con el otorgamiento de créditos y especialización técnica que impulsara el desarrollo de la pesquería. Suárez Estavillo menciona que:

El puerto de Mazatlán, que geográficamente cuenta con un lugar privilegiado dentro del Pacífico mexicano, acaparó la intención de diferentes firmas europeas, que ofrecían créditos y tecnificación de la industria, de instalar en el puerto un complejo industrial atunero. Polonia y Yugoslavia fueron los primeros países que ofrecieron créditos que se amortizarían con producción.<sup>114</sup>

Contrario a lo que se suscitó en Baja California a inicios del siglo XX, los orígenes de la industria atunera en Sinaloa son recientes, pues como ya mencionamos, el inicio de la actividad en el estado responde a la iniciativa de los antiguos armadores camaroneros al verse obligados a salir de la actividad; para ejemplo tenemos el caso de la familia Cevallos, quienes al trasladar sus capitales a la explotación y comercialización del atún, se convirtieron en pioneros del rubro al constituir la Empacadora Cevallos S.A. en 1971. Suárez menciona que "lo más

---

<sup>113</sup> R. Arturo Román Alarcón, *La pesquería de camarón en el puerto de Mazatlán 1936-1982,...* Óp. Cit. P. 75.

<sup>114</sup> Ulises Suarez Estavillo, *Pesca de camarón en altamar, 1950-1981: aparición y desarrollo del tejido productivo pesquero en el puerto de Mazatlán,...* Óp. Cit., p. 138.

significativo de esta temporada fue el inicio de la pesca atunera por parte del sector privado; la incursión de la familia Cevallos marcó un hito en el desarrollo de la pesca de atún en Mazatlán, ya que no solo comenzó la pesca de la especie, sino también su industrialización.<sup>115</sup>

### 3.2 – Productos Pesqueros Mexicanos y el fracaso de “Operación Atún”.

Por su parte, el estado mexicano a través de sus dependencias, buscó implementar políticas públicas que impulsaran el desarrollo pesquero en los principales puertos de la nación; es así que en el estado de Sinaloa y particularmente el puerto de Mazatlán, se pretendía aumentar el número de embarcaciones adscritas al sector pesquero mediante el “Plan de Desarrollo Integral de la Flota Pesquera”, iniciativa impulsada por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.<sup>116</sup> Este programa atendía la necesidad de competir con otros puertos pesqueros del país y cubrir el rezago en capturas que presentaban algunas especies marinas, como el atún; por lo tanto, en Sinaloa el sector privado y paraestatal iniciaron con la compra-venta de embarcaciones atuneras a fin de competir con Baja California, estado que hasta ese entonces era el líder en capturas y quien poseía la flota atunera más grande y redituable (Ver cuadro 6).

Cuadro 6.- Embarcaciones pesqueras inscritas en el registro nacional de pesca, por principales pesquerías en los litorales del pacífico en 1980 (número de embarcaciones).

ENTIDAD	TOTAL	CAMARÓN	ATÚN	SARDINA	ESCAMAS MAYORES	ESCAMAS MENORES
B. California	1,406	51	40	53	71	1,191
B.C. Sur	1075	13	3	13	25	1,021
Sonora	2,155	664	-	33	16	1,442
Sinaloa	4,969	509	8	24	60	4,368

<sup>115</sup> *Ibid.*, p. 176.

<sup>116</sup> *Noroeste*, Mazatlán, miércoles 16 de julio de 1980, n.º 435, año I, p.2.

Nayarit	676	4	-	-	3	669
Jalisco	1,321	-	-	-	2	1,319
Colima	350	74	-	-	5	271
Michoacán	1325	7	-	-	2	1226
Guerrero	681	14	-	-	11	656
Oaxaca	1,750	166	-	-	19	1,565
Chiapas	2,648	38	-	-	-	2,610
Totales	18,266	1,540	51	123	214	16,338

FUENTE: Dirección General de Planeación, Informática y Estadística, *Anuario estadístico de 1980*, Departamento de Pesca, México, 1981, p. 617. Elaboración propia.

En el cuadro anterior, podemos comprobar la gran diferencia entre el número de embarcaciones registradas en 1980 para la explotación camaronera y atunera, precisamente porque el crustáceo era una especie con alta demanda y de gran valor comercial en el mercado estadounidense. Es por ello que diversas instituciones como el BANPESCA, el Departamento de Pesca y la Secretaría de Marina, buscaron implementar un programa de expansión de la flota atunera en Mazatlán, que figuraba el como el segundo de mayor relevancia en el rubro. Dicho programa contaba con un capital de mil doscientos millones de pesos para la construcción de 6 embarcaciones atuneras cerqueras en astilleros de la Secretaría de Marina, las cuales contarían con tecnología moderna y una capacidad de bodega superior a las mil toneladas.<sup>117</sup>

De manera simultánea, se logró la asociación del gobierno federal con inversionistas de origen japonés, coinversión que dio como resultado la construcción de la fábrica “Protectora Nacional de Redes”, la cual tenía el objetivo abastecer de suministros y refacciones a las embarcaciones cerqueras dedicadas a la pesca de escama, atún y sardina. Es necesario mencionar que anterior a este proyecto, la falta de refacciones era un problema recurrente; esto se debía a que el suministro de las embarcaciones llegaba fuera de tiempo ya que la mayoría de las

<sup>117</sup> *Noroeste*, Mazatlán, domingo 27 de diciembre de 1981, n.º 960, año XI, p. 1.

piezas para el mantenimiento de las redes cerqueras y de arrastre provenían del extranjero.<sup>118</sup>

Por otro lado, es necesario precisar que no todas las decisiones de las instituciones federales resultaron exitosas; para ejemplo tenemos la compra de los “Sierras”, tres embarcaciones de segunda mano que fueron adquiridas en 1981 por PROPEMEX y BANPESCA, y que dicha transacción representó uno de los peores fracasos en la corta historia de estas instituciones. El Sierra Áramo, Sierra Fría, y el Sierra Aranzazú, al poco tiempo de arribar al puerto de Mazatlán se convirtieron en un problema serio ya que obstaculizaban el acceso al canal de navegación del Parque Industrial Alfredo Bonfil, por lo que tuvieron que ser dinamitados y vendidos como chatarra después de operar unos cuantos años.

La historia de los Sierras comenzó con la llegada del Sierra Áramo, embarcación con 17 años de antigüedad y que provenía de Talleres Corcho, astillero de gran prestigio con sede en la provincia de Santander, España<sup>119</sup>; la compra del Áramo representó una inversión de cinco millones y medio de dólares, y arribó al puerto de Mazatlán en 1981 para operar bajo la dirección de “Productos Pesqueros de Mazatlán” PROPEMAZ, empresa filial que formaba parte del consorcio de PROPEMEX.

Posterior a la compra del Áramo, llegaron en conjunto las embarcaciones Sierra Fría y el Sierra Aranzazú, las cuales tuvieron un costo unitario de seiscientos cincuenta millones de pesos, y operarían como frigoríficos junto con el Áramo; para estos años era evidente la falta de bodegas para almacenar la materia prima y el producto excedente, por lo que la operación de los Sierra tenía como objetivo impulsar la producción y la descarga de la flota atunera, y además, auxiliar en la falta de infraestructura para el almacenaje.

Sin embargo, la ineficiencia de las embarcaciones se ocasionó por razones técnicas y por las malas decisiones de las autoridades de PROPEMAZ; mientras que el Sierra Fría pudo realizar un viaje a Europa y trasladar materia prima, las otras

---

<sup>118</sup> *Ibíd.*, p. 2.

<sup>119</sup> *Noroeste*, Mazatlán, sábado 5 de septiembre de 1981, n.º 853, año II, p. 1.

dos embarcaciones jamás realizaron entregas y solo se limitó su uso como frigoríficos, situación que no siempre fue positiva debido a la pérdida de más de mil toneladas de atún en 1983, producto con un valor de más de cien millones de pesos en el mercado nacional.<sup>120</sup>

No pasó mucho tiempo para que la historia de los sierras llegara a su fin, pues en la temporada de huracanes de 1983, el huracán “Tico” impactó en el puerto de Mazatlán el 16 de noviembre de ese mismo año; el resultado que dejó el fenómeno fue de severos daños a la infraestructura hotelera, poblaciones sin servicio de agua y luz, y embarcaciones hundidas o dañadas, como los sierras. El Sierra Aranzazú terminó inclinado en la punta de la escollera y su mala posición amenazaba la entrada al canal de navegación, por lo que después de 8 meses fue desmantelado y vendido como chatarra; la situación del Áramo y el Fría no fue diferente, ambos encallaron en la escollera de Chivos, cercano al Cerro del Crestón, y posteriormente fueron retirados para ser dinamitados por una empresa contratada por PROPEMAZ.<sup>121</sup> Por lo dicho anteriormente, podemos afirmar que la compra de los sierras son parte de un capítulo negro en la historia de la pesquería de atún en Mazatlán, ya que representó una de las peores transacciones hechas por BANPESCA y PROPEMEX.

Por otra parte, la iniciativa privada también realizó fuertes inversiones en la década de los ochenta; para ejemplo tenemos a la empresa Pescados Industrializados S.A., institución que de la mano del armador José Eduvigildo Carranza Beltrán, impulsó el desarrollo de la industria atunera en el puerto de Mazatlán y consolidó su consorcio gracias a los buenos rendimientos de su flota “Pesca Azteca” y al éxito comercial de su marca “Dolores”.

---

<sup>120</sup> *El Semanario*, Mazatlán, sábado 14 de julio de 1984, n.º 18, año I, p. 2.

<sup>121</sup> *Ibíd.*, p. 2.

Así mismo, el embargo atunero impuesto al atún mexicano por Estados Unidos representaba un desafío para el sector paraestatal y privado, ya que era necesario buscar nuevos mercados de destino para el producto, e impulsar el consumo en el mercado nacional, situación que llevó a empresarios como Carranza a implementar innovaciones en una industria que aún se encontraba en desarrollo.

### 3.3 – Trayectoria empresarial de José Eduvigildo Carranza



José Eduvigildo Carranza Beltrán, “Leovi” como es conocido, nació el 16 de noviembre de 1942 en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, es el hijo mayor del matrimonio conformado por el jalisciense Fidel Carranza Salazar y Susana Beltrán, de origen sinaloense; le sobreviven dos de tres hermanos, Juan Fidel, Mario, y Manuel (†). Hasta 1949 la familia Carranza Beltrán vivió en Guadalajara para después mudarse a la sindicatura de “Estación Bamoa”, perteneciente a la ciudad de Guasave, Sinaloa, lugar donde Leovi cursó la educación básica para después mudarse a la ciudad de Ahome a estudiar la carrera técnica de Contabilidad en el Instituto Superior de Comercio de Los Mochis.<sup>122</sup> A inicios de los años sesenta, Carranza contrajo matrimonio con María Teresa Ibarra Armenta, con quien tuvo 4 hijos: Susana, María Teresa, Francisco (†), y Adriana.

Sobre su trayectoria laboral, podemos afirmar que Carranza a los 17 años tuvo su primera oportunidad de trabajo en la empresa ferretera “Abastecedora Industrial de El Fuerte”, la cual era la encargada de abastecer las refacciones de todas las dependencias del consorcio Sociedad Mexicana de Crédito Industrial “SOMEX”. Posteriormente, gracias a la recomendación de uno de sus ex profesores, en 1959 logró hacerse de un nuevo empleo como auxiliar contable en la empacadora de camarón “Nueva Pesquera de Topolobampo”, donde conoció a quien

<sup>122</sup> Jesús Héctor Muñoz Escobar, *Empresarios y personajes sinaloenses*, Pandora, México, 2006, p. 120.



posteriormente sería su gran amigo y socio en los negocios, el empresario español Julio Berdegué Aznar.<sup>123</sup>

Es en 1963 cuando renuncia a la Pesquera Topolobampo para mudarse a Mazatlán y trabajar con las empacadoras “Pesquera Dolores” y “Mariscos Tropicales”; posteriormente, decide asociarse con Julio Berdegué y con su hermano Juan Carranza, con las empresas “Pesquera Mare Nostrum” y “Pesquera Geña”, respectivamente. Fue hasta 1968 cuando Carranza decide aventurarse y en honor a su hija, constituyó la “Pesquera Susana” con un capital de quinientos mil pesos, además, también adquirió su primera embarcación a la que nombró “Susy”.<sup>124</sup>

Por otro lado, hemos mencionado que en Mazatlán las principales inversiones en el rubro camaronero se realizaron a partir de la década de los años cincuenta, y hasta la década de los setenta, se produjo una fuga y traslado de capitales por parte del gremio privado; en este contexto surgieron nuevos inversores como Carranza y Berdegué, y como lo señala Román:

José E. Carranza surge como empresario pesquero durante la década de 1960, después de la salida de la primera generación de empresarios que trasladaron sus capitales hacia otras actividades ante una menor rentabilidad de la pesquería del camarón. Sus primeras asociaciones las hace en dos empresas con Julio Berdegué, junto con Marcial Camacho y Jesús Salazar. A partir de 1968 hasta 1975 se desliga de Berdegué y aparece como socio mayoritario en 5 empresas ahora en sociedad de su hermano Juan Carranza Beltrán y Jesús Lope Saracho y en 2 empresas como socio minoritario en 1971 nuevamente con Marcial Camacho y Jesús Salazar.<sup>125</sup>

---

<sup>123</sup> Según las palabras de "Leovi", como lo conocen sus cercanos, él siempre deseaba involucrarse en todas las áreas de la planta; desde las líneas de producción hasta los barcos, le interesaba aprender sobre el funcionamiento de los motores fuera de borda, las maniobras de las redes y todo lo relacionado con la industria, no quería limitarse solo a estar en la oficina. Ismael Jiménez, *El imperio de 1,000 mdp detrás del atún Dolores*, Revista Forbes México, Versión Online: <https://www.forbes.com.mx/el-imperio-de-1000-mdp-detras-del-atun-dolores/#gs.BjOeXFc>, Consultado el 1 de septiembre de 2016.

<sup>124</sup> Al respecto, podemos señalar que El "Susy", que tuvo un costo total de 350 mil pesos, fue armado utilizando el motor de un barco hundido que su hermano Juan se encargó de reconstruir; las flechas de propulsión fueron un regalo, el radio y la sonda fueron comprados usados, y con un crédito de 120 mil pesos del Banco Occidental de México, finalmente pudo completarlo. *El Sol del Pacífico*, Mazatlán, domingo 11 de noviembre de 1990, N° 15433, Año XLIII, p. 2.

<sup>125</sup> Arturo Román Alarcón, *El empresario pesquero José "Leovi" Carranza Beltrán en Mazatlán, integración y diversificación económica*, ponencia presentada en el XXX Encuentro de Historia Económica del Norte de México, Monterrey, N.L. octubre 2016, p. 5.

A pesar de ser partícipe de una industria pesquera considerada sólida, pero conflictiva y con altibajos, Carranza junto con su socio Julio Berdegué decidieron diversificar sus inversiones a otros sectores, como el turístico y el inmobiliario, áreas que contaban con un constante crecimiento desde la década de los cincuenta; por tal motivo ambos empresarios deciden inyectar grandes capitales a la industria turística y los bienes raíces con las empresas “Inmobiliaria Dolores S.A.” y “El Cid Country Club S.A.”. Posteriormente, fueron diversos factores los que motivaron a Carranza para abandonar estos negocios, entre las razones tenemos que el mercado inmobiliario requería de un fuerte capital de inversión, y además el negocio era propenso a la descapitalización; es por ello que Carranza decidió abandonar la actividad para dedicarse exclusivamente a la explotación del crustáceo, caso contrario al de su socio Julio Berdegué, que permaneció en el negocio turístico e inmobiliario hasta convertirse en uno de los más grandes empresarios hoteleros en la historia del puerto de Mazatlán.

Así mismo, la actividad de Carranza no se limitó únicamente a la iniciativa privada, sino también se desempeñó como servidor público, ya que en los periodos 1971-1972 y 1975-1977, fungió como presidente nacional de la Cámara Nacional de la Industria Pesquera “CANAINPESCA”; cargo que ostentó por ser considerado empresario pesquero consolidado y por ser uno de los líderes del gremio armador.

Para finales de los años setenta los negocios de Carranza seguían floreciendo, por lo que en 1977 y con una inversión de siete millones de pesos, decide constituir Congeladora de Productos Pesqueros, planta industrial camaronera que se instaló en las inmediaciones del Parque Bonfil, y que trabajó al servicio de la Pesquera Susana; empresa que para 1979 se consolidó como una de las más importantes del rubro, y una de las más grandes al contar con una flota camaronera que superaba las veinte embarcaciones.

Por otro lado, era sabido que desde la década de los setenta existía una crisis interna en la industria camaronera nacional, situación que se agravó debido a que sector social y privado permanecían en constante conflicto, ya sea por la utilidad de las capturas, o por el aumento desmedido de la flota que ocasionaba un bajo

rendimiento por embarcación; ahora bien, para erradicar de una vez por todas los añejos conflictos de la pesca camaronera, el gobierno del presidente José López Portillo a través del Fideicomiso de Apoyo al Desarrollo Pesquero “FADEP”, decide comprar la flota, congeladoras y plantas industriales de los armadores para posteriormente financiarla a los cooperativistas; con esto, el sector social tomó exclusividad en la pesca del crustáceo y los armadores establecieron su retirada de la actividad.<sup>126</sup>

Por la anterior situación, el gremio armador se vio obligado a despedir al personal de sus más de doscientas empresas, o a recontratarlos en otras áreas de su consorcio; grandes armadores como José Carranza, Julio Berdegué o Jesús Becerra, fueron presionados por el sector cooperativista para que pusieran en venta no solo sus embarcaciones sino toda su planta industrial, situación que no pasó de inmediato ya que el proceso de traspaso requería tiempo para la publicación de los avalúos.<sup>127</sup>

Poco después del anuncio de la salida del sector privado de la industria camaronera, fue evidente el descontento en el gremio, sobre todo de los pequeños armadores quienes se vislumbraban desfavorecidos con los posibles acuerdos de la compra de sus embarcaciones, ya que, al no poseer una amplia flota, o de reciente fabricación, buscaron un convenio con el entonces jefe del Departamento de Pesca, Fernando Rafful Miguel, para permanecer por lo menos cinco años más en la pesquería. Todo lo anterior significaba un mutuo acuerdo con el que los pequeños armadores prolongarían su salida del sector para retirarse gradualmente, pues no contaban con muchas embarcaciones o incluso con infraestructura, por lo tanto, no tendrían una buena liquidación de BANPESCA para reinvertir en la pesca misma o en otro sector.<sup>128</sup>

---

<sup>126</sup> R. Arturo Román Alarcón, *La pesquería de camarón en el puerto de Mazatlán 1936-1982*, México, UAS – AHENME, 2013, p. 141.

<sup>127</sup> Ulises Suárez Estavillo, *Pesca de camarón en altamar, 1950-1981: aparición y desarrollo del tejido productivo pesquero en el puerto de Mazatlán...* *Óp. Cit.*, p. 194.

<sup>128</sup> *El Sol de Sinaloa*, Culiacán, viernes 19 de junio de 1981, n° 8816, año XXIV, p. 6.

Así mismo, las tensiones en el gremio privado siguieron presentes; existió una división interna y los problemas con los funcionarios de la CANAINPESCA se agudizaron, ya que los pequeños armadores alegaban que los armadores grandes como Julio Berdegué, José E. Carranza y Camilo Medrano, negociaban directamente la venta de su flota con las autoridades federales y abogaban únicamente por sus intereses, sin considerar la opinión de los demás afectados.<sup>129</sup>

Fue en octubre de 1981 cuando los añejos conflictos entre el sector paraestatal, social y privado comenzaron a resolverse, ya que después de 6 meses del anuncio oficial de la salida de los armadores, se publicaron los primeros avalúos en los que BANPESCA contemplaba una transacción de más de mil doscientos millones de pesos por la compra de 207 embarcaciones; además, este escenario coincidió con la crisis de la deuda externa en México que ocasionó una inflación y una devaluación del peso frente al dólar, motivo por el cual se beneficiaron tanto el sector cooperativista que tendría como su principal comprador al mercado estadounidense, y el sector privado que abandonaría la actividad pero recibiría una liquidación de sus embarcaciones y plantas industriales valuadas en dólares. Al respecto, Suárez nos menciona que:

La temporada de 1981, fue inédita para los pescadores de camarón. Qué importaba que la devaluación en 1982 alcanzara un 581%, qué importaba que la inflación se disparara en 459%, mucho menos importaba que las deudas adquiridas con el BANPESCA llegaran a estar cerca de los 500 millones: la pesca de camarón era suya y la iban a disfrutar. La temporada de 1981 arrojaría una disminución importante en la producción, motivada principalmente por el retraso de 45 días en las actividades de pesca; la producción total fue de 6250 toneladas, y con un total de 450 embarcaciones el rendimiento por nave fue de 13.88 toneladas. Sin embargo, el alto índice de devaluación del peso frente al dólar permitió que los márgenes de ganancia para las cooperativas fueran extraordinarios, pudiendo amortizar gran parte de los adeudos obtenidos con BANPESCA.<sup>130</sup>

Como ya se mencionó, en Mazatlán la temporada de 1981 representó un periodo complicado en el rubro camaronero, Carranza al igual que otros armadores que jugaron un papel crucial en la actividad, cerraban su carrera en este ámbito no

---

<sup>129</sup> *El Sol de Sinaloa*, Culiacán, sábado 29 de agosto de 1981, n° 8887, año XXIV, p. 2.

<sup>130</sup> Ulises Suárez Estavillo, *Pesca de camarón en altamar, 1950-1981: aparición y desarrollo del tejido productivo pesquero en el puerto de Mazatlán...* *Óp. Cit.*, p. 197.

sin antes buscar una justa valuación de sus posesiones; de esta manera podrían reinvertir en otros sectores de interés. Según la entrevista realizada por Muñoz Escobar:

Carranza ya estaba muy encaminado en su negocio de los barcos y la pesca, pero el gobierno de José López Portillo estableció que todos los activos camaroneros pasaran al sector social para terminar con los problemas existentes entre este sector, el privado, y el paraestatal. Después de vender su flota y empacadora, recibió una interesante propuesta por parte del gobierno: si el producto de la venta lo reinvertían en la agricultura, ganadería, pesca, o turismo, no pagarían impuestos en sus primeros años.<sup>131</sup>

Como se dijo anteriormente, el sector privado fue sumamente beneficiado de una recesión en la economía nacional; además de ello, diversos empresarios como José E. Carranza previeron su salida del rubro camaronero y desde finales de 1980, decidieron constituir sociedades en otros sectores con la intención de tener todo listo para operar una vez que abandonasen de lleno la actividad; para Carranza, la idea fue reinvertir el capital obtenido de la liquidación de BANPESCA y seguir en el negocio de la pesca de atún y la harina de pescado, de ahí surge la creación de Pescados Industrializados S.A. y posteriormente de Pesca Azteca S.A.

En definitiva, podemos mencionar que antes de adentrarse en otros negocios relacionados a la pesca, la participación empresarial de Carranza lo llevó a ser considerado como uno de los armadores más importantes del rubro camaronero, no solo de Mazatlán, sino de todo el noroeste mexicano, ya que desde 1967 hasta su salida del sector en 1981, participó con inversiones en más de 10 empresas pesqueras, conexas, y del ramo inmobiliario. (ver cuadro 7).

---

<sup>131</sup> Jesús Héctor Muñoz Escobar, *Empresarios y personajes sinaloenses,...* Óp. Cit., p. 119.

Cuadro 7.- Participación empresarial de José E. Carranza entre 1967-1981

AÑO	EMPRESA	CAPITAL	FASE	APORTACION	SOCIOS
1967	Pesquera Mare Nostrum	\$500,000	Pesca	\$150,000	Julio Berdegúe, Víctor Arias, Marcial Camacho y Jesús Salazar
1967	Pesquera El Caño	\$500,000	Pesca	\$150,000	Julio Berdegúe, Benjamín Escalante, Marcial Camacho y Jesús Salazar
1968	Pesquera Susana	\$500,000	Pesca	\$ 300,000	Juan Carranza, Lope Saracho
1968	Pesquera Geña	\$500,000	Pesca	\$490,000	Juan Carranza Beltrán
1971	Pesquera Carranza	\$1'000,000	Pesca	\$995,000	Juan Carranza; Jesús Lope Saracho, Jesús Salazar, José Velasco
1971	Pesquera Camachito	\$500,000	Pesca	\$ 10,000	Marcial Camacho, Juan Beltrán, Jesús Salazar y Manuel Camacho
1971	Pesquera Gutiérrez	\$500,000	Pesca	\$ 10,000	Norberto Gutiérrez  Marcial Camacho, Juan Beltrán, Jesús Salazar y José Velasco
1971	Pesca de Escama	\$500,000	Pesca	\$ 240,000	Ramiro López, Aurelio García, Benjamín Escalante y José Reyes
1972	El Cid Golf Country Club S.A.	\$34,000,000	Golf	n.d.	Julio Berdegúe, José E. Carranza
1973	Inmobiliaria Dolores S.A.	\$50,000,000	Industria Turística	n.d.	Julio Berdegúe, José E. Carranza
1975	Pesquera Vica	\$ 750,000	Pesca	\$ 350,000	Juan Carranza, Baldomero, Armando y Teodomiro Villavicencio

1977	Congeladora de Productos Pesqueros	\$7,000,000	Congelado y empaque	\$5,000,000	Juan y Mario Carranza, Jesús Lope Saracho y Guillermo Félix
1981	Operadora Arrendadores del Mar S.A.	\$100,000	Pesca Deportiva	n.d.	José E. Carranza Beltrán

FUENTE: Arturo Román Alarcón, *El empresario pesquero José "Leovi" Carranza Beltrán en Mazatlán, integración y diversificación económica,...* Óp. Cit., pp. 5-6.

### 3.4 – PINSA y la industrialización del atún

Como ya mencionamos en el apartado anterior, José E. Carranza anticipó su salida de la pesca camaronera y gracias a las sugerencias del empresario Jorge Coppel y de la familia Cevallos, Carranza constituyó el 17 de abril de 1980 Pescados Industrializados S.A., con una inversión de diez millones de pesos; empresa que en primera instancia fue fundada como planta procesadora de harina pescado y que posteriormente se reorientaría al empaque de atún. Resulta evidente que después de la salida de los armadores del rubro camaronero, y ante la necesidad de diversificar y atender la explotación de otras especies marinas, entre 1980 y 1981 se crearon en Mazatlán cuatro empresas dedicadas a la pesca y procesamiento de atún, empresas que invirtieron fuertes capitales y se sumaron a las dos que ya operaban en el puerto desde 1972 (ver cuadro 8).

Cuadro 8.- Principales empresas de extracción de la actividad atunera en el puerto de Mazatlán 1972-1981.

EMPRESA	AÑO	CAPITAL	PRINCIPALES SOCIOS
Productos Alimenticios del Mar S.A.	1972	\$3,750,000	Francisco Arellano Olivera
Empacadora Cevallos S.A.	1972	\$3,600,000	Pesquera Alianza, Víctor M. Cevallos
Pescados Industrializados S.A.	1980	\$10,000,000	José Eduvigildo Carranza, Jesús Lope Saracho

Atúnidos S.A.	1981	\$20,000,000	Carlos Castro, Joaquín Peña
Atunes y Derivados S.A.	1981	\$7,000,000	Enrique Cevallos, José A. Cevallos
Atuneros Sinaloenses S.A.	1981	\$6,000,000	Tomás de Rueda Coppel

FUENTE: Registro Público de la Propiedad de Mazatlán, 1969-1981, en Ulises Suarez Estavillo, *Pesca de camarón en altamar, 1950-1981: aparición y desarrollo del tejido productivo pesquero en el puerto de Mazatlán,...* Óp. Cit., p.199.

La planta industrial de PINSA inició sus operaciones en un lote del Parque Bonfil, y en sus inicios se encargaba de procesar vísceras de sardina para fabricar harina de pescado, que posteriormente era vendida a empresas que elaboraban alimento para mascotas. Sin embargo, el objetivo de Carranza iba más allá de ser un proveedor de materia prima, pues aún tenía el respaldo de las autoridades de pesca para incursionar en la explotación de otras especies; además, el empresario visionaba con la pesca atunera para en primera instancia comercializar atún fresco y congelado, y posteriormente, enlatar la materia prima una vez que contara con la infraestructura necesaria para realizarlo.

Para materializar su ambicioso proyecto, Carranza realizó junto con su amigo Julio Berdegú un viaje de capacitación a Europa con el objetivo de conocer la maquinaria y el proceso de producción en las plantas atuneras de aquella región; posteriormente, viajó también a Sudamérica, Puerto Rico y los Estados Unidos, donde en aquel entonces se encontraba la flota atunera más grande a nivel mundial y las empresas procesadoras más importantes, entre las cuales destacan “Chicken of the Sea”, Starkist”, “Bumble Bee”, entre otras.

Por otro lado, a pesar de las adversidades como el primer embargo atunero impuesto por los Estados Unidos a nuestro país, o la falta de tradición de consumo de la especie, Carranza decidió invertir en la construcción de una planta empaedora en las instalaciones de Pescados Industrializados, la cual fue inaugurada en julio de 1984 por diversas autoridades de todos los niveles de gobierno, entre los que destacan el presidente de la república Miguel de la Madrid,



el gobernador del estado de Sinaloa Antonio Toledo Corro, y el secretario de Pesca Pedro Ojeda Paullada.<sup>132</sup>

Así mismo, la empresa se encargó de contratar personal especializado para la instalación de la maquinaria de la planta procesadora, la cual comenzó sus operaciones con 3 líneas de producción que ofrecían un rendimiento de entre diez y quince toneladas de materia prima por año.<sup>133</sup> Por otro lado, en sus primeros años, PINSA adolecía de no contar con mano de obra calificada o con la suficiente experiencia para laborar las diversas fases de la cadena productiva; a pesar de contar con una planta industrial moderna y con maquinaria de primer nivel, la empresa superó diversos obstáculos a mediados de la década de los ochenta, y según las palabras del mismo José E. Carranza: "No teníamos mano de obra calificada para la producción, desconocíamos cómo descargar el atún de los barcos y nos faltaban muchas cosas. Tuvimos que contratar personal de los puertos de San Diego y Ensenada para suplir la mano de obra que no existía en Mazatlán"<sup>134</sup>.

Sumado a lo anterior, tenemos que el alto costo del enlatado era otro problema que debía enfrentar no solamente PINSA, sino toda la industria atunera nacional, ya que el empaque absorbía casi el 70 por ciento del costo por lata de atún, dejando muy poco margen de ganancia; ante ello, los principales puertos atuneros mexicanos (Ensenada, Mazatlán y Manzanillo), se vieron en la necesidad de buscar alternativas de envasado que redujeran los costos y que además cumplieran con la calidad y las cualidades que demandaba el mercado global; así mismo, las empacadoras mexicanas buscaba cumplir con los contratos de producción, como en el caso de PINSA, que para ese entonces acordó con la paraestatal PROPEMEX maquilar las marcas "Economía", "Pescador" y "Cosecha de mar".<sup>135</sup>

Como ya mencionamos, también era necesario empacar en recipientes de mejor calidad, pero las procesadoras mexicanas no estaban en condiciones para

---

<sup>132</sup> *Noroeste*, Mazatlán, sábado 28 de julio de 1984, n° 1879, año V, p. 1.

<sup>133</sup> *Noroeste*, Mazatlán, sábado 15 de septiembre de 1984, n° 1928, año V, p.1

<sup>134</sup> Ismael Jiménez, *El imperio de 1,000 mdp detrás del atún Dolores*, Revista Forbes, *Óp. Cit.*

<sup>135</sup> *El Sol del Pacífico*, Mazatlán, miércoles 18 de julio de 1984, n° 13148, año XXXVI, p. 1.

migrar el envasado tradicional de hojalata, a otro material como el aluminio, ya que esto requería de una inversión millonaria que volvería incosteable la producción;<sup>136</sup> sin embargo, Carranza resaltaba que nuestro país no podía paralizar las exportaciones ante el encarecimiento del enlatado, por lo tanto se debían buscar alternativas con la intención de que el atún mexicano pudiese competir en el mercado extranjero.

Para 1986, y después de un bloqueo comercial de seis años al atún mexicano, de manera gradual se intentó recuperar el mercado norteamericano vía Puerto Rico, ya que por esta ruta indirectamente se enviaba atún fresco-congelado; única presentación en la que de momento podía competir la industria atunera nacional, pues el enlatado se veía amenazado por la incosteabilidad y por las altas tasas de interés en los créditos otorgados a los empresarios. Era evidente que a pesar de que la industria atunera mexicana comenzaba a ser competitiva en captura, mano de obra y procesamiento, la única alternativa para competir en el mercado internacional era mediante la exportación de atún fresco-congelado como materia prima;<sup>137</sup> puesto para 1987, producir una caja con 48 latas de atún costaba 28 mil 500 pesos, mientras que el precio establecido por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial “SECOFI” era de 28 mil pesos, eso sin tener en cuenta el constante aumento de los costos de los insumos.<sup>138</sup>

Como hemos visto, 1987 significó también un año difícil para la industria mexicana del atún, ya que los problemas financieros seguían amenazando el progreso de la actividad; SECOFI provocó una excesiva regulación de precio en el mercado nacional que tanto PINSA como PROPEMAZ, se plantearon seriamente reducir su plantilla laboral ya que resultaba complicado mantener el negocio ante los bajos márgenes de ganancia. Afortunadamente para la mano de obra mazatleca, tanto la empresa privada como la paraestatal, evitaron un déficit y mantuvieron la estabilidad de su fuerza laboral; no sin antes realizar una serie de cambios que

---

<sup>136</sup> *El Sol del Pacífico*, Mazatlán, jueves 19 de julio de 1984, n° 13151, año XXXVI, p. 1.

<sup>137</sup> *El Sol del Pacífico*, Mazatlán, lunes 28 de julio de 1986, n° 13910, año XXXVII, p. 1.

<sup>138</sup> *El Sol del Pacífico*, Mazatlán, martes 17 de marzo de 1987, n° 14108, año XXXIX, p.1.

implicó una recontractación más selectiva de personal calificado de contrato permanente, y de personal temporal para la operación de las líneas de producción.

Por otro lado, es importante destacar que durante la década de los ochenta, la industria atunera mazatleca tenía lo necesario para emerger como una de las más importantes en su ramo si se hubiesen presentado las condiciones propicias para el desarrollo de la actividad; sin embargo, en su mayoría fueron factores exógenos los que impidieron que esto sucediera, como el primer embargo atunero, la incosteabilidad del enlatado, o la regulación del precio por unidad, esto a pesar de que empresas como PINSA y PROPEMAZ, contaban con las líneas de producción necesarias para abastecer hasta el cincuenta por ciento de la demanda del mercado nacional.<sup>139</sup>

Ahora bien, fue a partir de los años noventa cuando la industria atunera mazatleca presenció un crecimiento sostenido después de los altibajos que se suscitaron la década de los ochenta; esto gracias a que la flota atunera con sede en el puerto reportó cuantiosas capturas hasta figurar en las listas de las más redituables del país. Tan solo en Mazatlán se descargaba entre 25 y el 30 por ciento de las capturas anuales de la especie a nivel nacional, gracias a las inversiones del sector privado y federal que lograron una mejora en la infraestructura portuaria, situación que amenazaba con quitarle el puesto a Ensenada como el puerto atunero más importante del país.

Como resultado de lo anterior, para 1991 existían tres plantas enlatadoras en Mazatlán: PINSA, PROPEMAZ y Harina de Pescado Mazatlán S.A., las cuales procesaban entre 25,000 y 30,000 toneladas de atún y disponían de frigoríficos adecuados para almacenar hasta 20,000 toneladas del producto.<sup>140</sup>

Por otro lado, y en relación a la producción de atún enlatado, fue precisamente en 1991 cuando la empresa PINSA realizó uno de los mayores aciertos comerciales en su historia, ese año José E. Carranza adquirió la etiqueta “Atún Dolores”, prestigiosa marca que entró a la venta luego de que el gobierno

---

<sup>139</sup> *El Sol del Pacífico*, Mazatlán, sábado 23 de mayo de 1987, n° 14173, año XXXIX, p. 1.

<sup>140</sup> *El Sol del Pacífico*, Mazatlán, sábado 21 de diciembre de 1991, n° 15835, año XLIV, p.3.

federal ofertara todas las propiedades de PROPEMEX, paraestatal que abandonó las operaciones del sector pesquero y que fue puesta en liquidación.

Como ya lo mencionamos en el capítulo anterior, la histórica marca Dolores data desde los años treinta y era una de las más conocidas del mercado nacional, surgió en el puerto de Ensenada cuando la distribuía la entonces “Empacadora Industrial de Ensenada”, compañía que posteriormente aglutinó el industrial pesquero Juan Rodríguez Sullivan; a la muerte del empresario en 1964, fue su madre la señora Aída Sullivan quien heredó todas sus propiedades, las cuales vendió poco tiempo después al gobierno federal en 1967. Ahora, bajo la administración del estado, la marca Dolores formó parte de la diversa gama de etiquetas que la paraestatal PROPEMEX distribuyó durante su operación.

PROPEMEX por su parte, al abandonar la actividad pesquera vendió toda su planta industrial, pero sus marcas comerciales de productos de camarón, escama, sardina y atún, se vendieron por separado; de entre todas las etiquetas que pertenecían a la paraestatal, podemos destacar a Ocean Garden, Economía, Cosecha de Mar, Nair, Naval, y Dolores.<sup>141</sup> Esta última tuvo dificultades para ser vendida ya que requirió de varias licitaciones para encontrar una empresa que la administrara y que pagara su alto valor, el cual era de siete millones de dólares; luego de que el entonces Secretario de Pesca Guillermo Jiménez Morales persuadió a José E. Carranza de que la comprara, y a pesar críticas recibidas de socios y familiares, con el tiempo la compra de Dolores se convirtió en una de las mejores decisiones de su gestión.<sup>142</sup>

Por otro lado, la industria atunera mazatleca presencié un aumento considerable de producción en el primer semestre de la temporada de 1992, fueron diversos motivos los que coadyuvaron a que esto sucediera; podemos destacar que la adquisición de la marca Dolores aseguró una producción de más de 30 mil

---

<sup>141</sup> Durante el tiempo en el que el gobierno administró la marca “Dolores”, otorgó concesiones para que distintos productores utilizaran el sello a cambio de entregar una cuota de atún enlatado al gobierno para su comercialización. Con la adquisición de la marca por parte de PINSA, la empresa debió lidiar con la piratería, pues los pequeños productores seguían etiquetando sus enlatados con la marca Dolores. Ismael Jiménez, *El imperio de 1,000 mdp detrás del atún Dolores*, Revista Forbes, *Óp. Cit.*

<sup>142</sup> *Ibíd.*

toneladas en el puerto solamente para el caso de PINSA, sin contar la producción de las otras empacadoras. También, fue evidente el alza en las descargas de materia prima, ya que diversas embarcaciones eligieron por encima de Ensenada, a Mazatlán como su base de operaciones permanente.<sup>143</sup>

Así mismo, otro de los alicientes que impulsaron el desarrollo de la industria atunera en 1992, fue el aumento en la demanda del mercado nacional, ya que el autoconsumo ocasionó que las 56 naves atuneras, las 20 plantas industriales y la fuerza laboral de más de 22 mil elementos, trabajaran a su máxima capacidad; con esto, México escaló posiciones y se ubicó como octavo productor de atún, y como cuarto consumidor a nivel mundial.<sup>144</sup>

Sin embargo, en 1995 las ventas totales de la industria atunera nacional decrecieron un 30 por ciento, y a pesar de las adversidades, se logró la estabilidad del sector gracias a que el mercado nacional se convirtió en el principal sector de apoyo, pero que a diferencia de lo ocurrido 92, el aumento del autoconsumo vino acompañado de una fuerte campaña publicitaria que impulsó las ventas en el mercado interno;<sup>145</sup> en ese entonces, la Compañía Nacional de Subsistencias Populares “CONASUPO”, difundió spots televisivos que incitaban a la población a comer atún enlatado, situación parecida a la que se vivió en 1981 con la campaña “Chun Ta chun Ta chun vamos a comer atún”.<sup>146</sup>

Posteriormente, aunado a la disminución de las ventas surgió otro problema en la industria atunera, particularmente el puerto de Mazatlán presencié una sobreproducción derivada de las buenas capturas de la flota local; PINSA reportaba un lleno total de sus frigoríficos y una descarga promedio de mil 400 toneladas

---

<sup>143</sup> *El Sol del Pacífico*, Mazatlán, viernes 6 de marzo de 1992, n° 15908, año XLV, p. 3.

<sup>144</sup> *Ibid.*

<sup>145</sup> *El Sol del Pacífico*, Mazatlán, viernes 8 de septiembre de 1995, n° 17166, año XLVIII, p. 1.

<sup>146</sup> La campaña publicitaria mencionada tiene su origen durante el primer embargo atunero interpuesto a nuestro país, fue una medida implementada por la Secretaría de Pesca para impulsar el consumo de atún enlatado, que en aquella época era de 20 mil toneladas anuales, cifras muy por debajo de las 195 mil que se consumen actualmente en México. El slogan “Chun Ta chun Ta chun, vamos a comer atún” fue autoría de la publicista Bertha Maldonado, esposa del entonces Secretario de Pesca Fernando Rafful Miguel, la campaña fue éxito debido a lo fácil que era recordar la tonada del slogan. Ismael Jiménez, *El imperio de 1,000 mdp detrás del atún Dolores*, Revista Forbes, *Óp. Cit.*

semanales por cada dos barcos, lo que significaba un reto para la empresa colocar el excedente en el mercado extranjero, excluyendo a los Estados Unidos ya que para 1995 estaba presente el segundo embargo atunero “atún delfín”.<sup>147</sup>

Es necesario mencionar, que durante la segunda mitad de la década de los noventa y principios del nuevo siglo, la industria atunera mazatleca presentaba un evidente crecimiento pese al boicot comercial de los Estados Unidos; para el año 2002, la flota atunera mexicana capturaba en promedio 140 mil toneladas anuales, de las cuales 40 mil eran procesadas por PINSA, además, PINSA y Pesca Azteca se colocaban entre las empresas más importantes de su rubro a nivel mundial por industrializar más de un millón de latas diarias.<sup>148</sup>

Por otro lado, otro de los grandes aciertos del grupo empresarial de José E. Carranza, fue la construcción de su propio astillero que se erigió a partir del 2006 en los terrenos que están frente a los muelles atuneros del Parque Bonfil; la construcción de este visionario proyecto tuvo como objetivo acortar los días que estuviesen fuera por mantenimiento las embarcaciones atuneras de Pesca Azteca, ya que en ese entonces solo se tenían dos opciones, subir a Ensenada que requería 3 días de navegación, o bajar hasta Panamá que requería de 5 días. Después de una serie de obstáculos de índole burocrático que involucraba a la “Administración Portuaria Integral” API, fue en 2014 cuando inició operaciones “Servicios Navales”, nombre con el que se constituyó la empresa administradora del astillero, el cual requirió una inversión de 12 millones de dólares y que generó una importante fuente de empleos directos.<sup>149</sup>

### **3.5 – Pesca Azteca y la captura de túnidos**

Sobre la empresa Pesca Azteca, podemos decir que esta tiene su origen en 1984 cuando los hermanos Juan y José E. Carranza, en asociación con José Lope Saracho, solicitaron al BANPESCA un préstamo por 936 millones de pesos para la

---

<sup>147</sup> *El Sol del Pacífico*, Mazatlán, lunes 3 de diciembre de 1995, n° 17250, año XLVIII, p.7.

<sup>148</sup> *El Sol del Pacífico*, Mazatlán, jueves 18 de abril de 2005, n° 19541, año LV, p. 1.

<sup>149</sup> *El Sol de Mazatlán*, miércoles 1 de marzo de 2006, n° 433, año II, p. 1.

compra de dos embarcaciones cerqueras propiedad de la empresa “Grupo VISA Monterrey”; hablamos del “Azteca I” y “Azteca II”, atuneros de una capacidad de bodega de mil toneladas que fueron los primeros en integrar la flota de los “aztecas”, y que a pesar de no ser embarcaciones nuevas, se encontraban en excelentes condiciones pues solo contaban con 4 años de antigüedad.<sup>150</sup>

Como ya se explicó, uno de los compromisos de la Secretaría de Pesca y el BANPESCA, fue incentivar el desarrollo de la actividad en el puerto de Mazatlán con préstamos accesibles al gremio pesquero, por lo tanto, la adquisición de las embarcaciones de Grupo PINSA marcaron la pauta para que el sector social solicitase líneas de crédito acorde a las directrices de la institución bancaria; y así mismo; se logró evidenciar el respaldo del estado mexicano hacia el sector pesquero al apoyar proyectos de inversión para la compra de embarcaciones y el desarrollo de infraestructura portuaria.<sup>151</sup>

Por otro lado, en Mazatlán durante la década de los ochenta, la brecha entre el número de embarcaciones camaroneras y escameras, en comparación con las atuneras, fue más que evidente; así mismo, las pocas naves existentes contaban con red de cerco, lo cual las convertía en embarcaciones rentables y además amigables con la fauna marina. Las empresas Pesca Azteca, PROPEMAZ y Atúnidos, eran quienes contaban con este tipo de embarcaciones.

Además de lo anterior, es necesario subrayar que durante la primera mitad de los años ochenta en Mazatlán, las condiciones de infraestructura portuaria no eran las más propicias. Según los datos oficiales, el puerto de Mazatlán contaba con poca o mediana capacidad de almacenamiento frigorífico, de ahí que muchas embarcaciones descargaran su producto en otros puertos del país; los números que se manejan a partir de 1983, denotan un evidente incremento en las capturas de atún en el puerto en los siguientes 3 años, pues se capturaron más de 34 mil toneladas con un incremento anual del 30%, lo cual resultaba un verdadero reto

---

<sup>150</sup> Comisión Interamericana del Atún Tropical “CIAT”, Base de datos de buques, Consulta Online: <https://www.iattc.org/VesselRegister/VesselDetails.aspx?VesNo=3958&Lang=es>, Consultado el 17 de marzo de 2019.

<sup>151</sup> *Noroeste*, Mazatlán, sábado 15 de septiembre de 1984, n° 1928, año V, p. 1.

para las plantas congeladoras locales ya que entre las 4 existentes (Pescados Industrializados, Coppel, AND y PROPEMAZ) , tenían capacidad máxima de ocho mil toneladas en conjunto.<sup>152</sup>

La flota mazatleca la componían las embarcaciones pertenecientes a las empresas Pesca Azteca, Atúnidos y PROPEMAZ, naves cerqueras con capacidad de bodega superior a las mil toneladas; en el sector privado, por parte de Atúnidos destacamos el “Tungui”, el “Teacapán” y el “Tabora, y por parte de Pesca Azteca, destacamos las primeras dos embarcaciones de la familia Azteca de José E. Carranza (ver cuadro 9).

Cuadro 9.- Composición de la flota atunera privada mazatleca en 1986.

EMBARCACION	CAPACIDAD (tons)	EMPRESA QUE LA OPERA
<i>Tabora</i>	1090	Atúnidos S.A.
<i>Teacapán</i>	1090	Atúnidos S.A.
<i>Tungui</i>	1090	Atúnidos S.A.
<i>Azteca I</i>	1090	Pesca Azteca S.A.
<i>Azteca II</i>	1090	Pesca Azteca S.A.

FUENTE: José Adán Cháirez Antuna, *Historia de la pesca del atún en México,...* Óp. Cit., p. 614-615.

Por su parte, fue precisamente en 1986 cuando la labor de los aztecas empieza a ser reconocida, ya que ambos buques destacaban entre los primeros lugares de capturas a nivel nacional, y para la temporada 86-87, el Azteca II se posicionó como la embarcación atunera más redituable de la temporada con una captura de seis mil toneladas de atún; con lo anterior, se puede constatar el “despegue” de Pesca Azteca, ya que la empresa fue un aliciente importante para el desarrollo de la actividad en tiempos del primer embargo atunero, periodo donde la producción de la especie se exportó a Japón y otros países de Asia, y lo restante en el mercado nacional para incentivar una tradición de consumo.<sup>153</sup>

<sup>152</sup> *Noroeste*, Mazatlán, jueves 9 de mayo de 1985, n° 2155, año VI, p. 3.

<sup>153</sup> *El Sol del Pacífico*, Mazatlán, viernes 15 de abril de 1988, n° 14517, año XL, p.1.



También, es necesario mencionar cómo operaba la flota de Pesca Azteca, ya que, según lo que las palabras del ingeniero Escobar Spinwall, cada embarcación de la flota contaba con al menos una veintena de tripulantes que salían en busca de los cardúmenes en aguas nacionales, particularmente en la zona oceánica del Archipiélago de Revillagigedo, o en aguas internacionales del pacífico centro y sur. Los viajes tenían una duración de sesenta días, o hasta que la bodega del barco llegara a su máxima capacidad; de ahí que el pago de honorarios a la flota fuese en relación al rango de los tripulantes y al volumen de captura, por toneladas, las cuales podían alcanzar un costo de hasta ochocientos dólares dependiendo del tamaño y la calidad de la especie, un mecanismo de pago muy parecido al del camarón.<sup>154</sup>

Así mismo, Escobar Spinwall subraya que el costo anual de operatividad de la flota de Pesca Azteca ascendía a los 350 millones de pesos anuales, suma que contemplaba los costos de mantenimiento, reparaciones, impuestos, y el pago de viáticos y nómina para los tripulantes.<sup>155</sup>

Es necesario precisar que para 1988, la flota atunera mexicana la conformaban sesenta naves de entre las cuales, pocas contaban con equipamiento de primer nivel;<sup>156</sup> por ende, el contar con red de cerco, lanchas rápidas y helicóptero para la ubicación de los cardúmenes, se traducía a viajes más cortos y redituables por embarcación. La flota de los aztecas contaba con la tecnología anteriormente mencionada, junto con el nuevo miembro de la familia, el “Azteca III”, el cual contaba con una capacidad de bodega superior a las mil toneladas, y gozaba de solamente 6 años de antigüedad pues fue construido en 1982 en el astillero Bel-Air Shipyard de Vancouver, Canadá.<sup>157</sup>

---

<sup>154</sup> *Ibid.*, p. 10.

<sup>155</sup> *Ibid.*, p. 10.

<sup>156</sup> *El Sol del Pacífico*, Mazatlán, viernes 15 de abril de 1988, n° 14517, año XL, p. 10.

<sup>157</sup> Comisión Interamericana del Atún Tropical “CIAT”, Base de datos de buques, Consulta Online: <https://www.iattc.org/VesselRegister/VesselDetails.aspx?VesNo=3958&Lang=es>, Consultado el 17 de marzo de 2016.

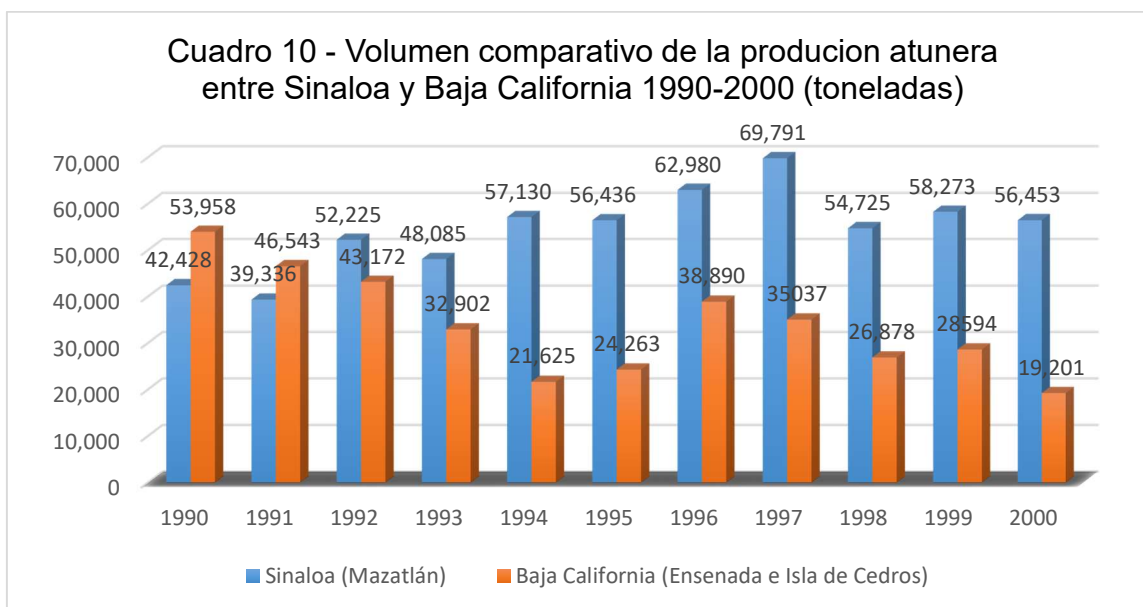
Lo anteriormente mencionado, ocasionó que en 1990 Mazatlán se posicionara como el principal puerto para la descarga de atún, esto debido a que aquí se descargaba poco menos del cincuenta por ciento de la producción nacional, principalmente porque el puerto era la base de operaciones de más de veinte atuneros que abastecían los frigoríficos de las enlatadoras locales; sobre estas, podemos mencionar que trabajaron a su máxima capacidad hasta duplicar su producción, por lo tanto la temporada 89-90 significó un periodo de bonanza para las empresas Atunes y Derivados, PINSA, y PROPEMEX.<sup>158</sup>

Fue evidente entonces, que Mazatlán amenazaba la hegemonía de Ensenada como puerto atunero líder, lugar que ostentó por más de tres décadas y que databa desde la administración de las Empresas Rodríguez de Abelardo L. Rodríguez y su hijo Juan Rodríguez Sullivan; fue a partir de los años ochenta a causa del primer embargo atunero, que otros puertos mexicanos comenzaron a desarrollar notablemente la industria del atún, sobre todo por los apoyos crediticios que otorgó BANPESCA al sector privado y social para que invirtieran en la actividad.<sup>159</sup> Es a partir de 1992, que las fuentes oficiales demuestran el desplazamiento de Ensenada por Mazatlán (ver cuadro 10) a raíz del segundo embargo atunero, situación que propició el impulso a la comercialización del atún enlatado, y a la búsqueda de nuevos destinos de exportación.

---

<sup>158</sup> *El Sol del Pacífico*, Mazatlán, sábado 28 de julio de 1990, n° 15327, año XLIII, p. 3.

<sup>159</sup> José Adán Cháirez Antuna, *Historia de la pesca del atún en México*,... *Óp. Cit.*, p. 810.



FUENTE: Dirección General de Planeación, Informática y Estadística. *Anuarios estadísticos de 1990-2000*, Departamento de Pesca, México, 1990-2000, Elaboración propia.

Nótese en la tabla anterior, que la flota atunera sinaloense denostó un incremento paulatino de leve a moderado en comparación con Baja California, fue a partir de la temporada 94-95 que la flota mazatleca superaba en promedio hasta en un 50 por ciento en rendimiento a la flota bajacaliforniana; en este periodo los aztecas volvieron a figurar entre las embarcaciones más redituables del rubro (ver cuadro 11).

Cuadro 11.- Reporte de descargas de atún por embarcación 1992-1996

1992					
EMBARCACION	EMPRESA	ENTIDAD	CAPACIDAD DE ACARREO	TONELADAS DESCARGADAS	OBSERVACIONES
<i>Jennifer</i>	Tuna del Pacífico	Ensenada	1090	23335	Descargó en Ensenada
<i>Cabo San Lucas</i>	Servicios de Pesca	Cabo San Lucas	1090	4014	Descargó en Panamá
<i>Azteca II</i>	Pesca Azteca	Mazatlán	1090	3839	Descargó en Mazatlán
<i>Nair</i>	Agropesca del Fuerte	Mazatlán	1270	3757	Descargó en Mazatlán
<i>María Fernanda</i>	Maratún	Manzanillo	1090	2906	Descargó en Ensenada
<i>Lupe del Mar</i>	Servicios de Pesca	Ensenada	1090	2771	Descargó en Panamá
<i>María Verónica</i>	Maratún	Manzanillo	1090	2687	n.d.

<i>Chac-Mool</i>	Atunera Maya	n.d.	1090	2632	n.d.
<i>Aleta Amarilla</i>	Pesquerías del Pacífico	n.d.	1090	2571	Descargó en Ensenada
<b>1993</b>					
<b>EMBARCACIÓN</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>CAPACIDAD DE ACARREO</b>	<b>TONELADAS DESCARGADAS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<i>Nair</i>	Agropesca del Fuerte	Mazatlán	1270	6185	Realizó 8 viajes
<i>Azteca I</i>	Pesca Azteca	Mazatlán	1090	6089	Realizó 9 viajes
<i>Azteca II</i>	Pesca Azteca	Mazatlán	1090	5697	Realizó 7 viajes
<i>Azteca III</i>	Pesca Azteca	Mazatlán	1090	5464	Realizó 7 viajes
<i>Cabo San Lucas</i>	Servicios de Pesca	Cabo San Lucas	1090	4885	Realizó 5 viajes
<i>Mariano Otero</i>	n.d.	n.d.	1090	4834	Realizó 5 viajes
<i>Tabora</i>	Atúnidos	Mazatlán	1090	4063	Realizó 5 viajes
<i>Loreana</i>	Pesquera Loreana	Ensenada	1090	4058	Realizó 7 viajes
<i>Lupe del Mar</i>	Servicios de Pesca	Ensenada	1090	3961	Realizó 5 viajes
<i>Akalan II</i>	n.d.	n.d.	1090	3541	Realizó 4 viajes
<b>1994</b>					
<b>EMBARCACIÓN</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>CAPACIDAD DE ACARREO</b>	<b>TONELADAS DESCARGADAS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<i>Azteca VI</i>	Pesca Azteca	Mazatlán	1090	6828	Realizó 8 viajes
<i>Azteca IV</i>	Pesca Azteca	Mazatlán	1090	5776	Realizó 6 viajes
<i>Nair</i>	Agropesca del Fuerte	Mazatlán	1270	5653	Realizó 6 viajes
<i>Azteca VIII</i>	Pesca Azteca	Mazatlán	1090	5245	Realizó 5 viajes
<i>Azteca III</i>	Pesca Azteca	Mazatlán	1090	5175	Realizó 6 viajes
<i>Azteca II</i>	Pesca Azteca	Mazatlán	1090	5155	Realizó 6 viajes
<i>Azteca I</i>	Pesca Azteca	Mazatlán	1090	4796	Realizó 6 viajes
<i>Theresa Jeanene</i>	Atunera Punta Baja	Ensenada	1090	4580	Realizó 7 viajes
<i>Mariano Otero</i>	n.d.	n.d.	1090	4476	Realizó 6 viajes
<i>Azteca V</i>	Pesca Azteca	Mazatlán	1090	4418	Realizó 6 viajes
<b>1995</b>					
<b>EMBARCACIÓN</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>CAPACIDAD DE ACARREO</b>	<b>TONELADAS DESCARGADAS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<i>María Verónica</i>	Maratún	Manzanillo	1090	6214	Realizó 9 viajes
<i>Azteca II</i>	Pesca Azteca	Mazatlán	1090	5359	Realizó 7 viajes
<i>Azteca IV</i>	Pesca Azteca	Mazatlán	1090	5359	Realizó 6 viajes
<i>Azteca VIII</i>	Pesca Azteca	Mazatlán	1090	5255	Realizó 6 viajes
<i>Nair II</i>	Agropesca del Fuerte	Mazatlán	1090	5238	Realizó 6 viajes
<i>Azteca V</i>	Pesca Azteca	Mazatlán	1090	5174	Realizó 6 viajes
<i>Theresa Jeanene</i>	Atunera Punta Baja	Ensenada	1090	5155	Realizó 6 viajes
<i>Mariano Otero</i>	n.d.	n.d.	1090	5053	Realizó 5 viajes

<i>María Fernanda</i>	Maratún	Manzanillo	1090	5031	Realizó 7 viajes
<i>Azteca VI</i>	Pesca Azteca	Mazatlán	1090	4970	Realizó 6 viajes
<b>1996</b>					
EMBARCACIÓN	EMPRESA	ENTIDAD	CAPACIDAD DE ACARREO	TONELADAS DESCARGADAS	OBSERVACIONES
<i>Nair</i>	Agropesca del Fuerte	Mazatlán	1270	7535	n.a.
<i>Azteca II</i>	Pesca Azteca	Mazatlán	1090	6527	Descargó en Mazatlán
<i>Azteca VIII</i>	Pesca Azteca	Mazatlán	1090	6151	Descargó en Mazatlán
<i>Azteca IV</i>	Pesca Azteca	Mazatlán	1090	5819	Descargó en Mazatlán
<i>Azteca I</i>	Pesca Azteca	Mazatlán	1090	5611	Descargó en Mazatlán
<i>Nair II</i>	Agropesca del Fuerte	Mazatlán	1090	4975	n.a.
<i>Azteca V</i>	Pesca Azteca	Mazatlán	1090	4962	Descargó en Mazatlán
<i>El Quijote</i>	n.d.	n.d.	1090	4742	Descargó en Ensenada
<i>Azteca VI</i>	Pesca Azteca	Mazatlán	1090	4721	Descargó en Mazatlán
<i>María Verónica</i>	Maratún	Manzanillo	1090	4532	Descargó en Manzanillo

FUENTE: José Adán Cháirez Antuna, *Historia de la pesca del atún en México,...* *Óp. Cit.*, pp. 820-824; Comisión Interamericana del Atún Tropical "CIAT", Base de datos de buques, Consulta Online: <https://www.iattc.org/VesselRegister/VesselDetails.aspx?VesNo=3958&Lang=es>, Consultado el 17 de marzo de 2016. Elaboración propia.

Además de mostrar el volumen de descarga de la flota privada mazatleca, el cuadro anterior demuestra que a partir de 1993 Pesca Azteca adquiere más embarcaciones de empresas que redujeron su flota, o que abandonaron la actividad a causa del boicot atunero, principalmente de empresas o cooperativas ensenadenses.

Durante los noventa fueron diversas embarcaciones las que se unieron a la flota de Pesca Azteca, y aunque eran naves seminuevas y de gran calado, ninguna superaba los 10 años de antigüedad; y con la intención de obtener los mejores rendimientos de captura, fueron equipadas con tecnología de primer nivel como helicóptero, red de cerco y sistema de localización (ver cuadro 12).

Cuadro 12.– Embarcaciones pertenecientes a la flota de Pesca Azteca 1984-2014

EMBARCACIÓN	PUERTO DE REGISTRO	CAPACIDAD DE ACARREO	AÑO DE CONSTRUCCIÓN	ASTILLERO	OBSERVACIONES
<i>Azteca I</i>	Ensenada	1090	1980	Campbells Industries	Comprado a Grupo Visa en 1984
<i>Azteca II</i>	Ensenada	1090	1980	J.M. Martinac Shipbuilding	Comprado a Grupo Visa en 1984
<i>Azteca III</i>	Ensenada	1202	1982	Bel-Air Shipyard	Anteriormente llamado "Coinseco Alpha" de bandera norteamericana, adquirido en 1988
<i>Azteca IV</i>	Ensenada	1080	1983	Campanella Cantieri	Anteriormente llamado "Gloria H", comprado a la empresa Atuneros Ensenada en 1993
<i>Azteca V</i>	Ensenada	1043	1985	Campanella Cantieri	Anteriormente llamado "Roberto Luis", comprado a la empresa Atún del Noroeste en 1993
<i>Azteca VI</i>	Ensenada	1089	1983	Campanella Cantieri	Anteriormente llamado "Norma Iván", comprado a la empresa Atuneros del Pacífico en 1993
<i>Azteca VII</i>	n.d.	1202	1982	Bel-Air Shipyard	Anteriormente llamado "Marisa Z", de bandera norteamericana, adquirido en 1996
<i>Azteca VIII</i>	Ensenada	1089	1985	Astilleros Cadaqua	Anteriormente llamado "Teruel", adquirido en 1993
<i>Azteca IX</i>	Ensenada	680	1985	Industrias Navales del Pacífico	Anteriormente llamado "Atún IX", comprado a la Pesquera Fortuna en 1994
<i>Azteca X</i>	n.d.	1246	1989	Campbells Industries	Anteriormente llamado "Margaret Z", de bandera norteamericana, adquirido en 1997
<i>Bonnie</i>	Mazatlán	1022	1983	Sociedad Esercizio Cantiere	Anteriormente de bandera norteamericana, adquirido en 2001.

<i>Mazatún</i>	n.d.	1134	1982	Astilleros Cadaqua	Anteriormente llamado "Mariano Otero", adquirido en 2001
<i>El Dorado</i>	n.d.	1542	1982	Peterson Builders Inc.	Anteriormente llamado "Cape Elizabeth", de bandera norteamericana, adquirido en 2005
<i>Clipperton</i>	Ensenada	1134	1983	Marítima de Axpe	Anteriormente llamado "Cabo San Lucas, comprado a la empresa Servicios de Pesca en 2006
<i>Hanna</i>	Mazatlán	1150	2006	Astilleros Marco Chilena	Embarcación nueva
<i>Camila</i>	Mazatlán	1177	2013	n.d.	Embarcación nueva
<i>Doña Tere</i>	Mazatlán	1177	2014	Astilleros Armon Vigo S.A.	Anteriormente llamado "Titis", cambió su nombre en 2020.
<i>El Duque</i>	Mazatlán	1177	2014	Astilleros Armon Vigo S.A.	Embarcación nueva
<i>Franz</i>	Mazatlán	1150	2006	Astilleros Marco Chilena	Embarcación nueva
<i>Nair II</i>	Mazatlán	1089	1983	Astilleros Marinos	Anteriormente llamado "Loreana", cambió su nombre en 2006.
<i>Paco C</i>	Mazatlán	1177	2014	Astilleros Armon Vigo S.A.	Embarcación nueva.
<i>Tamara</i>	Mazatlán	1177	2014	Astilleros Armon Vigo S.A.	Embarcación nueva

FUENTE: Consulta Online:

<https://www.iattc.org/VesselRegister/VesselDetails.aspx?VesNo=3958&Lang=es>, Consultado el 17 de marzo de 2016. Elaboración propia.

### **3.6 – Conclusiones**

En resumen, los hermanos Cevallos desempeñaron un papel fundamental como pioneros en la pesquería de atún en Mazatlán. Esta actividad surgió como resultado de la diversificación de la pesca y el traslado de capitales tras la salida de los armadores de la pesca de camarón en 1981. Ante esta situación, el antiguo armador José Eduvigildo Carranza se vio obligado a vender su flota camaronera y en 1980 fundó su empresa Pescados Industrializados, enfocándose en la pesca y procesamiento de atún. A pesar de los desafíos, sus empresas PINSA y Pesca Azteca lograron consolidarse y se convirtieron en las más importantes del sector a nivel nacional.

Además de su destacada actividad industrial, Carranza también incursionó en la política. En 1983, fue candidato del PRI a presidente municipal suplente, acompañando a Quirino Ordaz Luna como candidato propietario. En 1988, ejerció como presidente del "Comité de Obras PRO Agua de Mazatlán", una iniciativa en la cual reunió 3 mil millones de pesos entre los particulares de la localidad para contribuir a las obras de ampliación del sistema de producción y distribución del agua potable de Mazatlán.

Además, participó activamente en diversas instituciones y organismos destacados en la región. Fue miembro del "Consejo Consultivo Regional del Noroeste" de BANAMEX y formó parte del "Consejo Sinaloense de Hombres de Negocios". Además, ocupó el cargo de consejero en "Grupo BANCOMER". Además, asumió la presidencia del Patronato del Hospital General de Mazatlán, donde brindó apoyo financiero y suministros médicos para fortalecer la infraestructura de ese importante centro de salud.

Su destacada labor empresarial y compromiso social no pasaron desapercibidos, ya que en 1990 recibió el reconocimiento como "Empresario del Año" por parte de la "Cámara Nacional de Comercio" (CANACO). Este galardón se entregaba anualmente a los empresarios más destacados con el fin de fomentar la



competitividad empresarial en el ámbito local. Cabe mencionar que esta distinción previamente había sido otorgada a otros destacados empresarios, como el hotelero Julio Berdegué Aznar, Francisco Madero y Ricardo Lizárraga Granados de Café "El Marino".<sup>160</sup>

Desde el año 1997, Carranza diversificó nuevamente sus inversiones, esta vez expandiendo sus actividades a la pesquería de la sardina y al sector inmobiliario, estableciendo empresas en las cuales figuraban como socios mayoritarios él y sus hijas Susana, María Teresa, Adriana, así como su hermano Juan.

En resumen, Pescados Industrializados S.A. logró consolidarse como la empresa más exitosa a nivel regional y líder indiscutible en el sector. Posteriormente, PINSA expandió su flota atunera hasta alcanzar 20 barcos, generó empleo para más de 4 mil 500 personas y produjo más del 54% del atún en el mercado nacional. El resto del mercado quedaba repartido entre otras compañías, como "Grupo Mar" de Antonio Suárez con la marca "Tuny" (19%), "Herdez" de Héctor Hernández-Pons (15%), "Procesa Chiapas" de Mauricio Pariente, "CALMEX" de Antonio Cosío, entre otras, aunque en menor medida.<sup>161</sup>

---

<sup>160</sup> *El Sol del Pacífico*, Mazatlán, sábado 3 de noviembre de 1990, N° 15431, Año XLIII, p. 1.

<sup>161</sup> Alberto Aguilar, *PINSA con 32 años se afianza como líder en atún, 54% del mercado, su apuesta a línea de preparados y lista a conquistar EU*, Columna de opinión, El Universal, 2015, Version Online: [www.eluniversal.com.mx/entrada-de-opinion/columna/alberto-aguilar/cartera/negocios/2015/11/18/pinsa-con-32-anos-se-afianza](http://www.eluniversal.com.mx/entrada-de-opinion/columna/alberto-aguilar/cartera/negocios/2015/11/18/pinsa-con-32-anos-se-afianza)

## **Capítulo IV**

### **LA INDUSTRIA ATUNERA EN MANZANILLO**

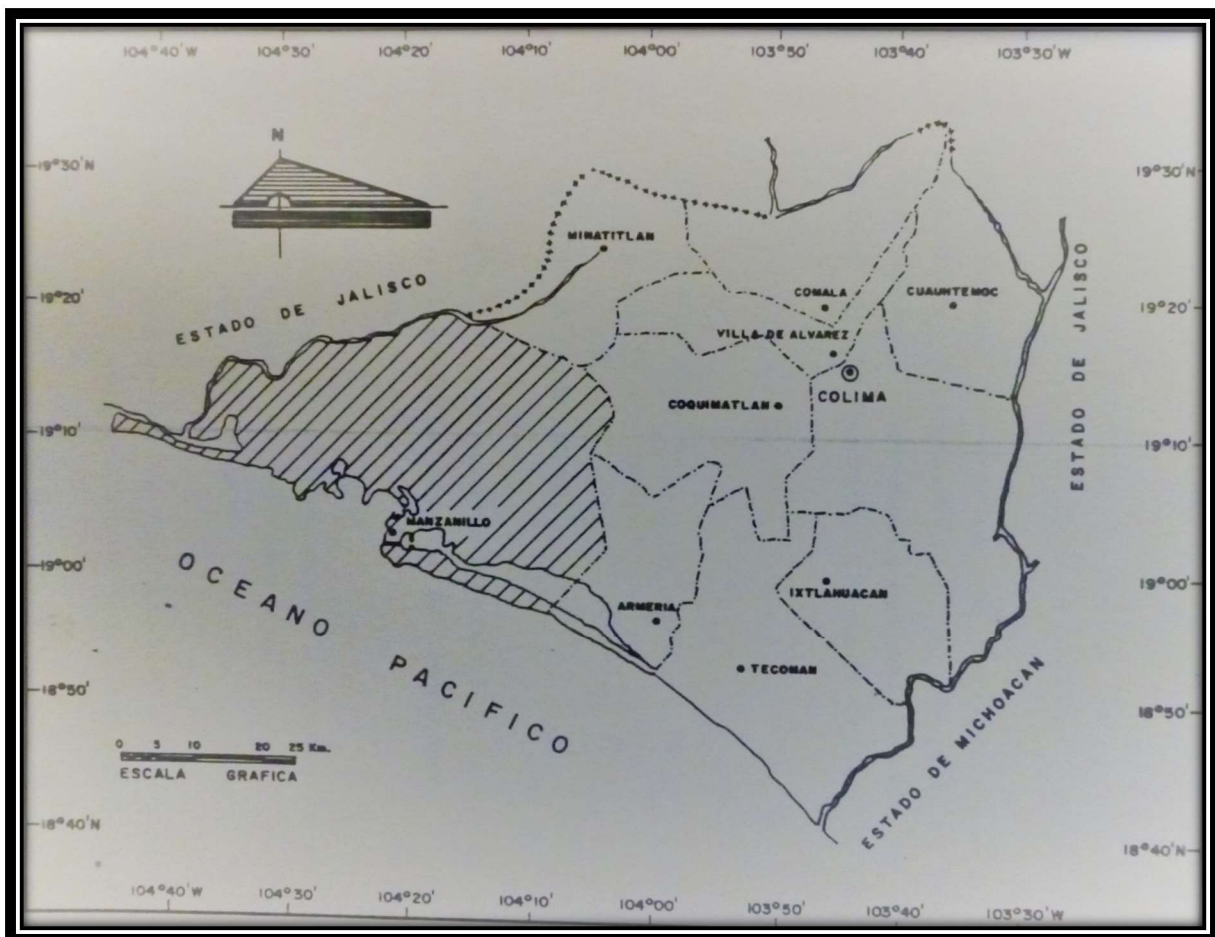
En el presente capítulo, se pretende señalar el inicio de las actividades económicas más importantes de Manzanillo durante el siglo XX, particularmente el comercio marítimo y en menor medida la pesca ribereña. Otro de los objetivos, será el de señalar cómo es que la pesca en Manzanillo fue marginada durante décadas como consecuencia del enfoque del puerto hacia al tráfico de mercancías.

Ya para los años 80, veremos la implementación de políticas públicas que llegaron para atender las principales necesidades de infraestructura y servicios, tanto en el estado de Colima como en el puerto de Manzanillo, principalmente en la periferia de la Laguna de San Pedrito, lugar donde surge el complejo pesquero más importante de Colima; el cual, a lo largo de los años tuvo fuertes inversiones por parte del sector federal y privado, como del empresario español Antonio Suarez Gutiérrez, de quien analizaremos su participación en la industria atunera nacional.

#### 4.1 – Síntesis de la actividad pesquera y portuaria en Manzanillo durante el siglo XX

En el noroeste del estado de Colima se encuentra el puerto de Manzanillo, conocido como “La Capital Mundial del Pez Vela”, se sitúa al centro del litoral del Pacífico mexicano y colinda con los municipios de Armería, Coquimatlán, Minatitlán, y el estado de Jalisco (Ver mapa 3). Actualmente, Manzanillo es uno de los puertos más importantes por su posición geográfica que facilita el comercio marítimo, y por su cercanía con los grandes centros industriales del país; sin embargo, para lograr esto, a lo largo del siglo XX requirió de fuertes inversiones por parte de la iniciativa privada y de las autoridades federales, estatales, y municipales.

Mapa 3.- Ubicación geográfica de Manzanillo, Colima.



Jesús de la Cruz Ortiz Guerra, *Desarrollo costero del municipio de Manzanillo Colima, diagnósticos y perspectivas*, [Tesis de Maestría en Administración de Recursos Marinos], Facultad de Ciencias Marinas-Universidad de Colima, 1989, p. 57.

Así mismo, Manzanillo cuenta ventajas comparativas y competitivas que, hasta la primera mitad del siglo XX, no habían sido explotadas a cabalidad. En el censo de recursos naturales con los que cuenta la denominada “Esmeralda del Pacífico”, destacan espacios propios para la actividad agrícola, una riqueza de recursos mineros, silvícolas, pecuarios y pesqueros, y su litoral que ha sido aprovechado por medio de instalaciones portuarias que sirvieron como aliciente para el comercio marítimo internacional.

#### **4.1.1. – El Desarrollo portuario**

Podemos afirmar que los orígenes de la actividad portuaria en nuestro país se remontan a la época de la conquista, y desde los inicios del México independiente la administración y gestión de los puertos mexicanos le correspondía a la Marina de Guerra, puesto que no existía una división con la Marina Mercante. Posteriormente, a lo largo de la historia se suscitaron diversos cambios referentes a la administración portuaria, en primera instancia quien tuvo esta responsabilidad fue la capitanía de puerto, luego la administración aduanera, y finalmente fue la Secretaría de Marina a través de sus dependencias.<sup>162</sup>

Durante los diferentes periodos de administración, una de las dependencias que se encargó de la ejecución de los trabajos portuarios fue el Ejecutivo Federal a las Organizaciones de Trabajadores, ya que era quien autorizaba la prestación de los servicios públicos de maniobras en los puertos o en zonas marítimas de jurisdicción federal. Con el tiempo, esta organización resultó obsoleta e ineficiente, por lo tanto se originaron los gremios de trabajadores y los radios de acción; en un principio esta nueva organización resultó lenta e incluso peligrosa por el escaso uso de maquinaria y equipo de protección, sin embargo, este sistema organizacional posteriormente mejoró y corrigió las deficiencias que adoleció en sus inicios, fue así como los gremios de estibadores portuarios operaron en los principales puertos de carga del país, como Veracruz, Lázaro Cárdenas, Altamira, o Manzanillo.<sup>163</sup>

---

<sup>162</sup> *El Noticiero de Colima*, domingo 20 de enero de 2002, N.D., Año XXV, p. 1.

<sup>163</sup> *Ibíd.*, p. 1.

Respecto a la historia del puerto de Manzanillo, según Víctor Manuel Martínez, cronista de la ciudad, la modernidad y la competitividad del puerto como punto de enlace marítimo y ferroviario, tuvo su origen en 1906 cuando la federación inició la construcción del rompeolas, el malecón, los canales de saneamiento en las lagunas de Cuyutlán y San Pedrito, y las obras ferroviarias para el transporte de mercancías iniciadas por el presidente Porfirio Díaz;<sup>164</sup> con esto, se pretendía sacar al puerto de su atraso, hacerlo más higiénico, traer progreso económico a sus habitantes, y lograr un importante intercambio comercial con otras naciones aprovechando la estratégica posición geográfica de Manzanillo. Entre 1924 y 1927, y por órdenes del presidente Plutarco Elías Calles, se suscitan otra serie de obras portuarias que encaminaron a Manzanillo para convertirse en un importante puerto de la época; como la ampliación del muelle, la autorización del puerto para los servicios de cabotaje y altura, la elevación del malecón a 5 metros sobre el nivel del mar, y la pavimentación de las principales calles del centro de la ciudad.<sup>165</sup>

Para febrero de 1944, y por decreto del presidente Manuel Ávila Camacho, se expropiaron los terrenos ganados al mar con el propósito de instalar ahí la Zona Naval Militar; y ese mismo año, comenzó la construcción del Muelle Fiscal de Manzanillo y de sus respectivas bodegas (Ver imagen 3), obra que estuvo a cargo de la Secretaría de Marina y que concluyó en 1951; año en que comenzó “La Marcha al Mar”, programa federal que modernizó los principales puertos mexicanos.<sup>166</sup> Cabe destacar, que el desarrollo portuario de Manzanillo dio pasos agigantados durante las administraciones presidenciales de Gustavo Díaz Ordaz y Luis Echeverría, ya que en este lapso, se llevó a cabo el dragado de la Laguna de San Pedrito y la eventual construcción del Puerto Interior en la periferia de la misma (Ver mapa 4).

---

<sup>164</sup> *El Noticiero de Manzanillo*, domingo 16 de diciembre de 2018, N.D., N.D., p.3.

<sup>165</sup> *Ibíd.*, p.3.

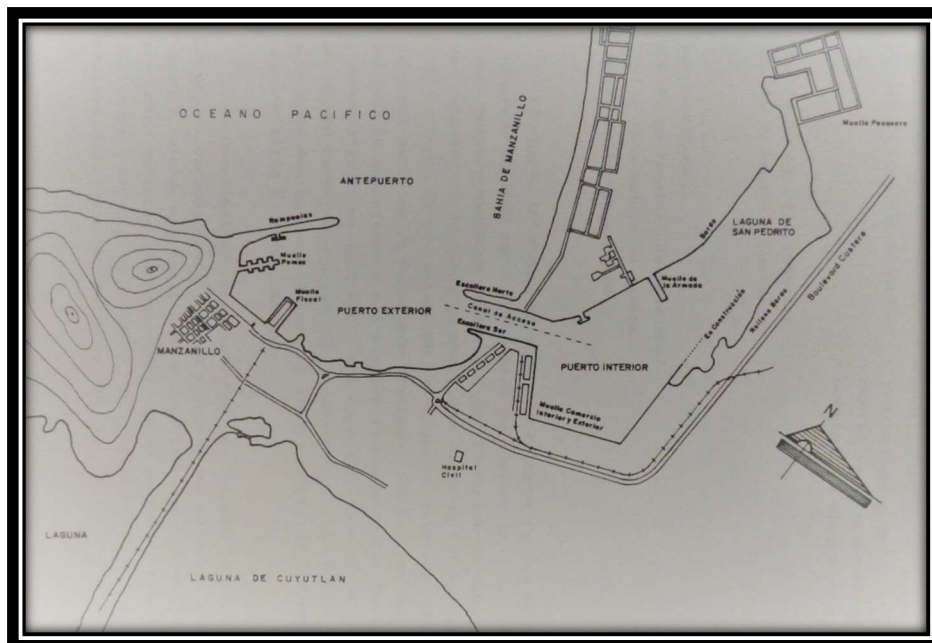
<sup>166</sup> *Ibíd.*, p.3.

Imagen 3.- Muelle Fiscal de Manzanillo en 1952



Archivo Histórico del Municipio de Manzanillo, Fondo Fotográfico Digital, consultado el 1 de julio de 2019.

Mapa 4.- Plano del recinto portuario de Manzanillo, Colima.



Teresa de Jesús Santos Hernández, *Estudio de Mercado y diversificación de un producto atunero de la empresa "Pescado de Colima"*, [Tesis de Maestría en Administración de Recursos Marinos, Manzanillo, Facultad de Ciencias Marinas-Universidad de Colima, 1990, p.70.

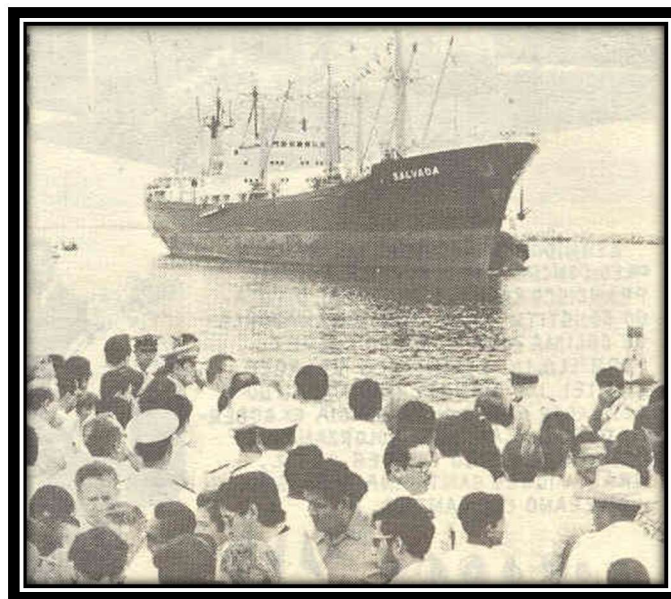


Aunque de manera no oficial, y aprovechando los festejos del Día de la Marina, el Puerto Interior de Manzanillo fue pre inaugurado en junio de 1970 por el Secretario de la Marina Almirante Antonio Vázquez de Mercado; pero fue hasta el 9 de agosto de 1971 cuando el presidente Luis Echeverría llevó a cabo la inauguración oficial y la apertura definitiva del puerto.<sup>167</sup> Según Martínez:

Se hablaba en aquel tiempo que era un puerto muy moderno, pero que por sus dimensiones reducidas no se pensaba que pudiera destacar tanto. Aquel espacio para el embarque, almacenamiento y desembarque de mercancías, por muchos años estuvo bardeado con paredes de concreto blanco, de manera que eran pocos los manzanillenses que sabían cómo era el puerto por dentro. En la colonia Burócrata, al lado del Puerto Interior, se asentaron muchas oficinas relacionadas con la actividad que se empezó a desarrollar, mientras que Las Brisas, antes una colonia pegada al Centro Histórico, quedó al otro lado de la entrada del puerto, quedando afectada y marginada por algunas décadas.<sup>168</sup>

La culminación de obras en el Puerto Interior simbolizó la entrada del primer barco carguero de gran calado en 1972, “El Salvada” (Ver imagen 4), un buque de bandera británica con más de 10 años de servicio y propiedad de la naviera “Salvesen Lines”, fundada por el afamado empresario noruego Christian Salvensen.

Imagen 4.- “El Salvada” primer barco carguero mercante en entrar al Puerto Interior de San Pedrito.



A.H.M.M., Fondo Fotográfico Digital, consultado el 1 de julio de 2019.

<sup>167</sup> *El Noticiero de Manzanillo*, viernes 17 de junio de 2011, N° 4877, Año XI, p.1.

<sup>168</sup> *Ibíd.*, p. 1.



Se habla de que la inversión total para habilitar el puerto fue de 250 millones de pesos,<sup>169</sup> ya que las nuevas instalaciones quedaron revestidas de equipo especializado para el manejo de azúcar y de cereales a granel, lo que permitió la mejor distribución hacia el interior del país a un menor costo. Y aunque desde siempre se supo del gran potencial de Manzanillo, el puerto también quedó capacitado para movilizar minerales, principalmente aquellos que se encontraban dentro de su zona de influencia, como el carbón y el espato flúor (fluorita).

Por otra parte, podemos señalar que las obras realizadas en el nuevo puerto, consistieron en la construcción de la barda perimetral, el canal de acceso, la dársena de maniobras, muelles de altura con longitud sumada de 450 metros para el manejo de carga general, patios de almacenamiento y maniobras, y áreas para instalaciones mecanizadas que facilitarían el movimiento de contenedores;<sup>170</sup> lo que motivó la apertura marítima hacia la costa oeste del continente americano, y a la llamada "Cuenca del Pacífico", con China, Corea, Japón, Taiwan, Indonesia, Malasia, Singapur, Filipinas, Australia y Nueva Zelanda.

Más adelante, a principios de los años setenta, emerge la Comisión Nacional Coordinadora de Puertos, conformada de manera tripartita por el gobierno, los trabajadores portuarios y los usuarios. Uno de los propósitos principales de esta comisión era atender de manera más efectiva las demandas tanto de los trabajadores como de los usuarios. Para los primeros, se buscaba mejorar sus condiciones laborales, mientras que para los segundos, se establecía una estructura tarifaria adecuada y se garantizaba seguridad y protección para las cargas. Asimismo, en 1971 se crea la empresa "Servicios Portuarios de Manzanillo S.A. de C.V." (SEPOMAN), cuyo cometido era contar con una única organización de trabajadores para llevar a cabo las maniobras, coordinar la participación de los usuarios en su capital social, adquirir un equipamiento portuario adecuado y

---

<sup>169</sup> *Ibíd.*, p. 1.

<sup>170</sup> *El Noticiero de Manzanillo*, jueves 26 de abril de 2001, N.D., N.D., p. 2.

capacitar al personal para aumentar la productividad y la calidad en la prestación de los servicios.<sup>171</sup>

#### **4.1.2. – El Desarrollo pesquero**

Hasta antes de la década de los ochenta la participación del estado de Colima en la industria pesquera nacional había sido mínima, sin embargo, la pesca costera y artesanal en Manzanillo es una de las actividades que dieron vida y sustento al desarrollo del puerto. Durante el siglo XIX y las primeras décadas del siglo XX, la Laguna de San Pedrito fue el escenario de la bonanza pesquera del puerto, pero dejó de ser tan productiva hasta 1932 cuando un maremoto que azotó a la región; y como consecuencia del desarrollo de Manzanillo como puerto para el transporte de mercancías, la productividad pesquera se trasladó hacia la Laguna de Coyutlán y “La playita de en medio”.<sup>172</sup>

La Laguna de Coyutlán tradicionalmente era el medio que cubrían las necesidades pesqueras de Manzanillo, y las principales especies capturadas eran camarón, huachinango, lisa, mojarra, jaiba, y hasta antes de que se crearan leyes para su protección, dorado y tortuga.<sup>173</sup> Por su parte, La Playita de En Medio fue testigo de las actividades fundamentales en la vida del puerto, la pesca y la estiba; en este lugar convergía la actividad de los estibadores descargando el producto de los barcos, y para la década de los 30, los carpinteros de la ribera construían botes pesqueros que tenían como destinos el puerto de Salina Cruz Oaxaca y varios más de la península de Baja California (Ver imagen 5 y 6).<sup>174</sup> Se habla de que grandes inversionistas de todas partes de México, llegaron a La Playita de En Medio para solicitar la construcción de embarcaciones a base de madera de guayabillo, zangualica y barcino, madera regionales muy duras e ideales para forrar los cascos de aquellas naves que llegaron a pescar hasta las Islas Marietas en Nayarit, o hasta los puertos de Guerrero y Michoacán.

---

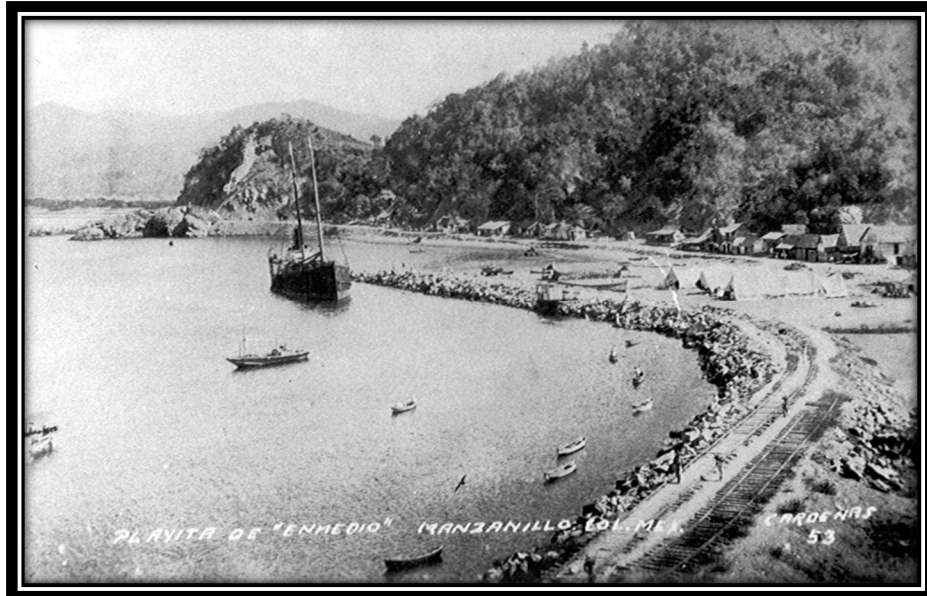
<sup>171</sup> API Manzanillo, <https://www.puertomanzanillo.com.mx/esps/0020207/información-general>, consultado el 19 de octubre de 2019.

<sup>172</sup> *El Correo de Manzanillo*, domingo 19 de junio de 1988, N° 2588, Año IV, p. 1.

<sup>173</sup> *Ibíd.*, p. 1.

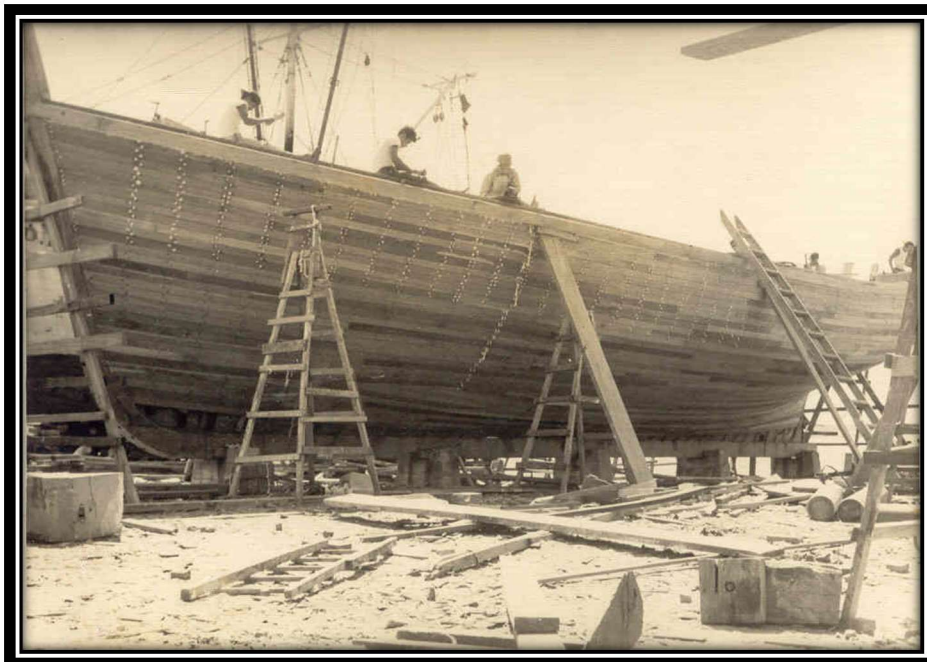
<sup>174</sup> *El Correo de Manzanillo*, sábado 4 de octubre de 2008, N° 9694, Año XXVI, p. 1.

Imagen 5.- La Playita de En Medio en 1934



A.H.M.M., Fondo Fotográfico Digital, consultado el 1 de julio de 2019

Imagen 6.- Construcción de un barco pesquero en La Playita de En Medio en los años 30.



A.H.M.M., Fondo Fotográfico Digital, consultado el 1 de julio de 2019

Podemos afirmar que la pesca, la carpintería, y en menor medida la herrería, fueron un conjunto de actividades que engranaban como una auténtica maquinaria en la Playita de en Medio. Por su parte, los talleres de herrería se encargaban de la construcción de herrajes y anzuelos para los botes pesqueros, y como material se usaba muelles de furgones de ferrocarril, pues se requería dureza para soportar los violentos jalones de los enormes tiburones que se capturaban en esa época.<sup>175</sup>

Por otra parte, al estallar la Segunda Guerra Mundial surgieron nuevas actividades económicas en Manzanillo, como la pesca de tiburón, que trajo como consecuencia la creación de una enorme flota de embarcaciones menores, y un crecimiento en el gremio de trabajadores dedicados a la pesca del escualo y a su preparación en pieles y carne seca (Ver imagen 7); así mismo, las grandes cantidades de vitamina “A” que se obtenía del hígado de tiburón, convirtió su captura en una verdadera industria que dio ocupación a millares de personas y sirvió además, como fuente de divisas al exportarse a los Estados Unidos un alto porcentaje de este producto.<sup>176</sup>

Cabe señalar, que la captura desmesurada de esta especie redujo a los tiburones de las costas de Colima, de manera que los pescadores debían trasladarse hasta las Islas Marietas y las costas de Oaxaca. Cada vez fue más difícil obtener un número considerable de latas con hígado por embarcación; y sumado a la culminación de la II Guerra Mundial, apareció en el mercado la vitamina “A” sintética, que desplomó a la natural derrumbando con ello el precio del hígado de tiburón, hasta convertir la actividad en un negocio incosteable y dar por terminada la época dorada de la pesca de escualos.<sup>177</sup>

---

<sup>175</sup> *Ibid.*, p.1.

<sup>176</sup> La noticia del magnífico negocio en Manzanillo se extendió por toda la república y pronto llegaron empresarios de diversas partes atraídos por las fabulosas utilidades que se lograban; según Raúl Zuazo, al puerto llegaron los empresarios Alfredo Woodward Téllez, Alfredo Ruiseco, Fernando del Río, Salvador López Curiel, Douglas McDonald, Fernando Solórzano, Jesús Godínez, Salvador Bayardo, Adolfo Aparicio, Luis Pérez, Luis Gutiérrez Chopín y Alejandro Melgoza, entre otros. Raúl Zuazo Ochoa, *Manzanillo: Anécdotas, personajes y relatos*, México, Gobierno del Estado de Colima-Secretaría de Cultura, 1999, p. 95.

<sup>177</sup> *Ibid.*, p. 97.

Imagen 7.- Tiburoneros de Manzanillo en 1943.



A.H.M.M., Fondo Fotográfico Digital, consultado el 1 de julio de 2019.

Al término de la II Guerra Mundial, en Manzanillo se acabó el auge de la pesca de tiburón y se da impulso a la pesca de escama; desde Manzanillo hacia el noroeste del país, se inició el descubrimiento de varios arrecifes que en el fondo albergaban una gran biodiversidad de peces, crustáceos y moluscos, lo que trajo como resultado que entre los años cincuenta y setenta, cientos de pescadores colimenses iniciaran una emigración hacia otros puertos pesqueros, principalmente a Topolobampo y Mazatlán Sinaloa.<sup>178</sup>

A causa de lo anterior, bajó la rentabilidad del sector pesquero y trajo como consecuencia el poco apoyo de las autoridades estatales y federales para los cooperativistas y armadores manzanillenses; posteriormente, en 1983, se implementa el denominado “Plan Colima”, el cual, en el ramo pesquero, tuvo como objetivos elevar los niveles de alimentación de la población estatal y regional, y estimular una mayor generación de empleos mediante la modernización de la base productiva y el aprovechamiento de los recursos marinos.

<sup>178</sup> *El Correo de Manzanillo*, sábado 4 de octubre de 2008, N° 9694, Año XXVI, p. 1.



#### **4.2. – El Plan Colima: “Pescado de Colima S.A.” y el origen de la industria atunera en Manzanillo**

El Plan Colima surge como resultado del minucioso análisis efectuado por la Secretaría de Programación y Presupuesto, así como también, de la consulta popular realizada en octubre de 1981, cuando el Lic. Miguel de la Madrid Hurtado iniciaba su campaña como candidato a la Presidencia de la República por el PRI. En la consulta, aportaron datos los propios colimenses sobre la problemática de su entidad, y al mismo tiempo, contribuyeron con planteamientos y alternativas de solución.

Dada la importancia nacional y regional que ha tenido Manzanillo a lo largo de la historia, autoridades de las distintas secretarías, en conjunto con la gobernadora del estado de Colima Lic. Griselda Álvarez Ponce de León, se realizó una reunión el 29 de abril de 1983 para conocer la problemática del puerto.<sup>179</sup> A partir de esa fecha, la Secretaría de Programación y Presupuesto se abocó a la realización del Plan Colima; para ello, se apoyó en la consulta popular, en las opiniones del Gobierno del Estado, en las de los diez ayuntamientos, y en las distintas secretarías del estado y sus delegados en la entidad.

Oficialmente, el Plan Colima lo dio a conocer el Presidente de la República Lic. Miguel de la Madrid Hurtado, como el segundo Plan Estatal de Desarrollo el 25 de agosto de 1983, en la ciudad de Colima, Colima (Ver imagen 8). Fueron varios los objetivos fijados para Manzanillo, entre los cuales destacan: 1.- Convertir a Manzanillo en el principal puerto de altura del Pacífico, 2.- Construir la carretera Guadalajara-Colima-Manzanillo, 3.- Rehabilitar la estructura ferroviaria, 4.- Erigir el aeropuerto de Colima, y 5.- Dragar el Puerto Interior de San Pedrito.<sup>180</sup>

---

<sup>179</sup> Gobierno Constitucional del Estado de Colima, *Colima Ayer y Hoy*, México, Coordinación del Plan Colima: Memorias 1983-1988, 1989, p. 25.

<sup>180</sup> *Ibid.*, p. 29.

Imagen 8.- Funcionarios del Plan Colima



A.H.M.M., Fondo Fotográfico Digital, consultado el 1 de julio de 2019. Al centro, el Presidente de la República Miguel de la Madrid Hurtado, el Gobernador del Estado de Colima Elías Zamora Verduzco, la Secretaria de Programación y Presupuesto María de los Ángeles Moreno, y el Coordinador del “Plan Colima” Ricardo Raphael.

El proyecto estratégico de convertir a Manzanillo en un detonador del desarrollo industrial y comercial del país, recibió un fuerte impulso al ordenar sistemáticamente las obras del Plan Colima por orden de prioridad. En el ramo portuario, desde 1981 se planteaba la necesidad de terminar el dragado en el Puerto Interior de San Pedrito, obra que culminó con la draga belga Vesalius en 1985;<sup>181</sup> lo que trajo consigo el ingreso de barcos de gran calado (Ver imagen 9). Además, se consolidó el puerto al terminar 300 metros más del muelle de la banda “B”, la cual requirió de obras como pedraplenes, rellenos, pavimentos, agua potable, alumbrado, vías férreas y patio de contenedores; para así iniciar, en 1986, 680 metros de la banda “C”, lo que aumentó la infraestructura portuaria en 980 metros de muelle.<sup>182</sup>

---

<sup>181</sup> *Ibíd.*, p. 84.

<sup>182</sup> *Ibíd.*

Imagen 9.- Dragado del Puerto Interior de San Pedrito en 1985.



A.H.M.M., Fondo Fotográfico Digital, consultado el 1 de julio de 2019.

Por otra parte, en el ramo pesquero, se buscaba transformar a Manzanillo como el puerto atunero más importante de consumo interno, motivo por el cual se fijaron los siguientes objetivos:

- I. Instalar una planta enlatadora de atún
- II. Culminar el muelle pesquero
- III. Establecer una planta congeladora de productos de escama
- IV. Ampliar la flota pesquera
- V. Extender e intensificar los programas de acuacultura
- VI. Tener una mejor programación e investigación de los recursos pesqueros en la Zona Económica Exclusiva.<sup>183</sup>

Con el fin de promover el empleo y el desarrollo de la actividad, la terminal pesquera de Manzanillo requirió de la inversión de capital privado para instalar procesadoras de escama y atún; por lo tanto, la Coordinación del Plan Colima impulsó al gobierno federal, estatal, e instituciones bancarias, la creación de un proyecto que estimulara las fases de captura, y la concurrencia y el arraigo de embarcaciones; este proyecto llevó por nombre “Pescado de Colima”.

---

<sup>183</sup> Gobierno Constitucional del Estado de Colima, *Colima Ayer y Hoy, ... Op, Cít.*, p. 30.



A finales de 1986 se inició la construcción de las instalaciones de la empresa paraestatal Pescado de Colima S.A. de C.V. (Ver imagen 10), así como los trabajos de ingeniería, diseño, obtención de créditos y licitaciones para la edificación de la planta industrial.<sup>184</sup> La empresa pesquera de coinversión franco-mexicana, se constituyó el 24 de octubre de 1986 con un capital de 10 millones de pesos, y tuvo como accionistas tanto a empresas paraestatales, como al Gobierno del Estado de Colima y al empresario Karim Assam Assam, representante de la firma francesa Alsthom (Ver Cuadro 13).

Imagen 10.- Construcción de Pescado de Colima S.A. de C.V. en 1986.



A.H.M.M., Fondo Fotográfico Digital, consultado el 1 de julio de 2019.

<sup>184</sup> *Ibíd.*, p. 89.

Cuadro 13.- Accionistas y capital de la empresa Pescado de Colima S.A. de C.V.

<b>PESCADO DE COLIMA S.A. DE C.V.</b>	
<b>ACCIONISTA</b>	<b>CAPITAL</b>
Pesca Industrial Corporativa S.A. de C.V.	\$5,200,000.00 (Cinco millones doscientos mil pesos)
Gobierno del Estado de Colima	\$1,200,000.00 (Un millón doscientos mil pesos)
Productos Pesqueros Mexicanos S.A. de C.V.	\$1,200,000.00 (Un millón doscientos mil pesos)
Rigoberto Díaz Rizo	\$800,000.00 (Ochocientos mil pesos)
Karim Assam Assam	\$800,000.00 (Ochocientos mil pesos)
<b>TOTAL</b>	<b>\$10,000,000.00 (Diez millones de pesos)</b>

*Instituto para el Registro del Territorio del Estado de Colima, elaboración propia.*

Oficialmente la empresa entró en operaciones en septiembre de 1989, pero a partir de ahí, su panorama se tornó incierto a causa de varios motivos; el primero de ellos, fueron los constantes reclamos de los vecinos quienes demandaban la reubicación de la empresa por los olores fétidos que desprendían los residuos de materia prima; y por otro lado, tenemos la emigración de los trabajadores hacia otros puertos como Mazatlán y Guaymas, ya que, al no contarse con una flota de altura en Manzanillo, la productividad de la empresa decreció y la mayoría de los pescadores decidieron buscar fortuna en otros lugares.<sup>185</sup>

Por lo anterior, se buscó la manera de lograr asociaciones con otras empresas para lograr la distribución de atún enlatado y satisfacer la demanda del mercado nacional; fue así como surgió la asociación de Pescado de Colima con “Marindustrias S.A. de C.V.”, empresa propiedad del empresario Antonio Suárez Gutiérrez, quien posteriormente, compraría la planta industrial de “Pescado de Colima”.<sup>186</sup>

<sup>185</sup> *El Correo de Manzanillo*, jueves 25 de marzo de 1993, N° 4397, Año X, p. 4.

<sup>186</sup> *El Correo de Manzanillo*, martes 26 de octubre de 1993, N° 4601, Año X, p.1.

### **4.3. – El surgimiento de “Marindustrias S.A. de C.V.”**

Marindustrias se constituyó el 8 de noviembre de 1993 con un capital de \$150,000.00 pesos, y tuvo como accionistas al empresario de origen español Antonio Suarez Gutiérrez con \$90,000.00, y a la empresa “Marítima Industrial Pesquera” con \$60,000.00.<sup>187</sup> Fue hasta 1994, cuando inicia labores gracias a una operación que hace en conjunto con el Banco de Comercio Exterior y el Estado de Colima, para operar la planta de Pescado de Colima; la cual al poco tiempo de iniciar operaciones se quedó estancada y no tuvo el resultado esperado.<sup>188</sup>

Después de 3 años de asociación, y debido al éxito y aceptación de las marcas “Tuny”, “Maratún” y “Nicolasa”, el 30 de junio de 1996 Marindustrias decide comprar la planta industrial y terminar la asociación antes mencionada.<sup>189</sup> A partir de ese año, la empresa inicia las capturas con apenas 3 embarcaciones, pero tendría su mejor bonanza a partir del 2001 cuando los buques “María Valeria” y “María Verónica”, lograron romper los records nacionales de captura. Se habla de que en tan solo 10 días se logró el trabajo de 3 meses, teniendo como resultado una descarga de 1,460 toneladas, 520 del María Verónica y 940 del María Valeria. Con este nuevo récord, se logró la disminución en los gastos de operación, ya que las provisiones y el combustible, se redujeron considerablemente.<sup>190</sup>

#### **4.3.1. – La flota atunera manzanillense**

En 2003, y por tercer año consecutivo, Marindustrias volvió a batir los records de pesca, esta vez con el buque “María Luisa” a cargo del técnico portugués José Verissimo Gouncalvez, quien logró capturar en el año la cantidad de 9,600 toneladas; lo que significó que, a tan solo 10 años de haberse constituido, Marindustrias se convirtiera en la segunda empresa atunera más importante del país.<sup>191</sup>

---

<sup>187</sup> *I.R.T.E.C.*

<sup>188</sup> *El Correo de Manzanillo*, miércoles 27 de agosto de 2008, N° 9657, Año XXVI, p. 8.

<sup>189</sup> *El Correo de Manzanillo*, miércoles 3 de julio de 1996, N° 5536, Año XIV, p. 5.

<sup>190</sup> *El Noticiero de Manzanillo*, miércoles 7 de marzo de 2001, N° n.d., Año n.d., p. 1.

<sup>191</sup> *El Correo de Manzanillo*, lunes 22 de diciembre de 2003, N° 81, Año XX, p. 1.

Para el año 2007, y con tan solo 4 embarcaciones (María Luisa, María Fernanda, María Verónica y María Delia), la flota pesquera de Marindustrias se clasificaba como la más eficiente del país, ya que, para obtener una mejor producción, todas sus embarcaciones contaban con una tripulación 25-26 trabajadores, redes de cerco, radares, satélites, helicópteros y sonares. Según las palabras del CEO de Grupomar<sup>192</sup>, el señor Antonio Suarez, Marindustrias supo conjugar la utilización de tecnología de punta con personal bien capacitado, lo que fue el principal factor para distinguirse de sus demás competidores y a su vez colocarse en los primeros lugares de producción. Para ejemplo tenemos a los técnicos de pesca José Virissimo, Alberto Loaeza y Jorge Torres, quienes colocaron a la flota atunera manzanillense en los primeros lugares de captura sin la necesidad de trasladarse a lugares distantes en aguas internacionales.<sup>193</sup>

A partir del 2011 surgió la necesidad de ampliar la flota de Marindustrias, por lo cual se proyectó una inversión superior a los 1,000 millones de pesos para mandar a construir 3 nuevas embarcaciones en los astilleros de Gijón España; las cuales llevaron por nombre “Gijón”, “Oaxaca” y “Manzanillo” (Ver imagen 11), lo que garantizó la incorporación de por lo menos 100 nuevos trabajadores.<sup>194</sup> El primer buque en arribar al puerto de Manzanillo fue el Gijón, con una dimensión de 78 metros de eslora y que alcanzaba una velocidad de hasta 18 nudos, tuvo un costo de 25 millones de dólares y fue construido por la empresa “Armon” en el astillero “Juliana” de Gijón, España.<sup>195</sup> En julio del 2014 arribó el segundo atunero, el Oaxaca, de idénticas proporciones y costos que los otros dos;<sup>196</sup> y finalmente, el último en incorporarse a la flota fue el Manzanillo, el cual fue abanderado en mayo del 2015 por el titular de la SAGARPA Lic. Enrique Martínez y Martínez, y por el Gobernador del Estado de Colima Lic. Mario Anguiano Moreno.<sup>197</sup>

---

<sup>192</sup> “Grupo Marítimo Industrial S.A. de C.V.”, empresa tenedora de acciones constituida en 2003, encargada de administrar las compañías donde el señor Antonio Suárez Gutiérrez figura como accionista mayoritario. I.R.T.E.C.

<sup>193</sup> *El Noticiero de Manzanillo*, lunes 2 de abril de 2007, N° n.d., Año n.d., p. 1.

<sup>194</sup> *El Noticiero de Manzanillo*, viernes 22 de noviembre de 2013, N° 3890, Año XV, p. 1.

<sup>195</sup> *El Noticiero de Manzanillo*, martes 4 de febrero de 2014, N° 3956, Año XV, p. 1.

<sup>196</sup> *El Noticiero de Manzanillo*, domingo 27 de julio de 2014, N° 4153, Año XV, p. 1.

<sup>197</sup> *El Noticiero de Manzanillo*, lunes 18 de mayo de 2015, N° 4410, Año XVII, p. 8.



Imagen 11.- Atuneros “Gijón”, “Oaxaca” y “Manzanillo”.



A.H.M.M., Fondo Fotográfico Digital, consultado el 1 de julio de 2019.

Las 3 nuevas embarcaciones de Grupomar, fueron parte de los 7 nuevos buques que se mandaron a fabricar a España por empresas mexicanas para fortalecer y elevar el rendimiento de la flota atunera nacional; y según las palabras del presidente Lic. Enrique Peña Nieto:

Sin duda es un paso muy importante que dieron varios empresarios del sector pesquero en México, un gran esfuerzo para elevar el rendimiento y aprovechar los litorales del país; y hoy quiero felicitar a Don Antonio Suárez y toda su empresa, pero sobre todo a los trabajadores y pescadores que son el alma de este sector, por esa labor que hacen para producir más, generar más alimentos y más fuentes de empleo para los mexicanos.<sup>198</sup>

<sup>198</sup> *El Correo de Manzanillo*, jueves 6 de marzo de 2014, N° 11659, Año XXXII, p. 1.

#### **4.3.2. – La planta procesadora: Inversiones e innovación.**

Después de la adquisición de la planta industrial de Pescado de Colima, eran altas las expectativas puestas en Marindustrias, pues se vislumbraba una mayor producción y la generación de nuevas fuentes de empleo, ya que se le daba preferencia a la mano de obra femenina que representaba más de 60 por ciento de la planta laboral.<sup>199</sup> Para 1998, y con una plantilla de más de 1300 empleados, la empresa pasó a producir de 90 mil, a 200 mil cajas de atún enlatado por mes, con lo que aseguró ventas de hasta 10 millones de dólares; motivo por el cual se planteó la ampliación del grupo industrial, con la construcción de nuevas instalaciones como astilleros, talleres, central de combustibles, y diversas obras. Hasta ese entonces, Marindustrias había invertido alrededor de 50 millones de dólares, lo que propició un aceleramiento en el crecimiento de la empresa al grado de poder exportar a los principales destinos de Centro y Sudamérica y Europa.<sup>200</sup>

Primeramente, haremos mención de la planta de harina de pescado que surgió en 1998 como un importante aliciente de la cadena productiva, ya que como mencionamos anteriormente, una de las mayores quejas de los vecinos de las colonias cercanas a la empresa, fue el de los malos olores que desprendían los residuos de la planta, por tal motivo, en agosto de ese mismo año entró en operaciones la fábrica de harina de pescado, la cual se encargó de generar 50 nuevos empleos.<sup>201</sup> Además, esta obra se unió a la planta tratadora y el nuevo frigorífico que inauguró el presidente Ernesto Zedillo, las cuales tuvieron un costo de 6 millones de pesos y 4 millones de dólares, respectivamente.<sup>202</sup> Por lo anterior, para 1999 la empresa se fijó la meta de producir 3 millones de cajas de atún y una captura de 15 mil toneladas, ya que además de las obras portuarias, también se buscaba ampliar la flota.<sup>203</sup>

---

<sup>199</sup> *El Noticiero de Colima*, miércoles 22 de julio de 1998, N° 8276, Año XXIV, p. 11.

<sup>200</sup> *El Noticiero de Colima*, jueves 17 de diciembre de 1998, N° 8420, Año XXIV, p. 1.

<sup>201</sup> *El Noticiero de Colima*, miércoles 25 de noviembre de 1998, N° 8398, Año XXIV, p. 1.

<sup>202</sup> *El Noticiero de Manzanillo*, sábado 4 de abril de 1998, N° 8172, Año XXIV, p. 1.

<sup>203</sup> *El Noticiero de Manzanillo*, lunes 18 de enero de 1999, N° 8451, Año XXIV, p. 1.

Si hablamos de innovación y diversificación productiva, el caso de Marindustrias es un claro ejemplo de ello. Gracias a la pujanza de Antonio Suárez que constantemente buscaba presentar al mercado productos innovadores y sobre todo de calidad y a bajo costo, a partir del 2004 se colocó en el mercado nacional una variada gama de productos como el pollo, salmón y atún en presentación de ensalada; con el distintivo de que la lata tenía un diseño “abre fácil”. La introducción de la ensalada y la innovadora lata, resultó ser un detonante para la industria avícola y agrícola del estado de Colima, ya que, a partir de aquí, se realizaron negociaciones para posicionar estos productos en las principales cadenas de autoservicios.<sup>204</sup>

Es necesario mencionar que este proceso de innovación y diversificación, surgió ante la necesidad de buscar nuevas alternativas antes las bajas capturas de atún; ya que, de palabras del director de operaciones de Marindustrias, Ing. Alberto García Canchola:

Quando hablamos de innovación no solo estamos hablando de innovar productos, sino también de innovar procesos para ser líderes en ciertos esquemas de autoservicios, ser líderes en presentaciones del producto, y en ese sentido fuimos primeros, como empresa, en colocar en el mercado las ensaladas de atún enlatadas; posteriormente fuimos los primeros en sacar el sistema de abre fácil en el atún, y fuimos los primeros en ofrecer los multienvases, es decir, las presentaciones que se encuentran en tiendas o clubes de mayoreo, también fuimos en desarrollar una línea de especialidades como lo son las angulas, pulpos, calamares, atún ahumado y en chipotle; muchas de esas cosas que se han implementado en México, Grupomar ha sido punta de lanza.<sup>205</sup>

Después del éxito de las ensaladas enlatadas, en 2011 se realiza una nueva inversión de la empresa, esta vez de 1 millón de dólares para la creación de una planta de mayonesa y aderezos, la cual generó 30 nuevos empleos y una producción diaria de 20 mil kilogramos.<sup>206</sup> Ante esto, Grupomar se comprometía a ser líderes en actividades de pesca, industrialización y comercialización de diversos productos marinos.

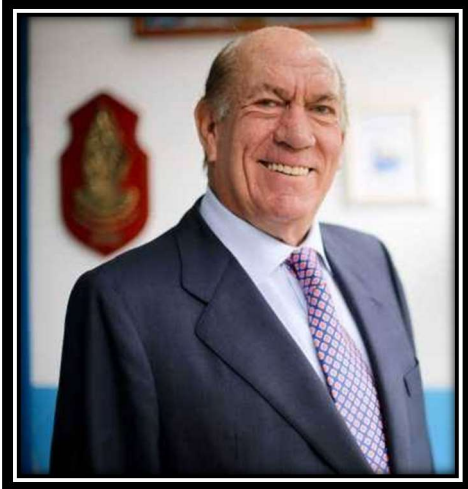
---

<sup>204</sup> *El Correo de Manzanillo*, domingo 15 de febrero de 2004, N° 8035, Año XXII, p. 3.

<sup>205</sup> *El Noticiero de Manzanillo*, martes 3 de abril de 2007, N° n.d., Año n.d., p. 1.

<sup>206</sup> *El Correo de Manzanillo*, jueves 23 de junio de 2011, N° 10672, Año XXIX, p. 1.

#### 4.4. – Trayectoria empresarial de Antonio Suárez Gutiérrez



<sup>207</sup>Don Antonio Suárez Gutiérrez nació en Oviedo, España, el 10 de abril de 1942, su primer encuentro con México fue en 1966 cuando asistió a la boda de la hermana de su novia, en Oaxaca; en ese entonces, Suárez se dedicaba al comercio de pieles finas como mink, nutria, y marta, razón por la cual, en 1967, decidió asociarse con la empresa “Industria Pesquera de Oaxaca” para vender en España la producción de piel de tortuga que esta empresa procesaba. En 1968 el gobierno de Oaxaca vendió todas sus empresas paraestatales, entre ellas la Pesquera de Oaxaca, fue en ese entonces cuando adquirió la planta y modernizó las instalaciones para convertirse en el pionero de la pesca en ese estado.<sup>208</sup>

En 1970 contrae nupcias y 10 años después, es invitado por el presidente Lic. José López Portillo para incursionar en la pesca atunera, oportunidad que no rechazó y que propició la entrada de otros empresarios y grupos empresariales, como VISA, COMERMEX, BANORO, y PROTEXA.<sup>209</sup> Fue a causa del primer embargo atunero en 1980, cuando Suárez decide regresar a España al no encontrar en México a quien venderle la producción; fue así como el destino lo llevó a pescar en África hasta 1984, año en que regresa a México para integrarse nuevamente a la flota mexicana y a la “Asociación Mexicana de Productores de Atún”.

A pesar del embargo, Suárez decidió seguir en el negocio de la pesca atunera, pero esta vez decidió asociarse con “brokers” de Italia y España para venderles el atún que su flota producía, posteriormente, logró colocar su producción en los mercados de Japón, Tailandia y otras partes del mundo.

<sup>207</sup> Consulta en línea: <https://www.lne.es/asturias/2014/09/21/antonio-suarez-asturiano-mes-julio/1645012.html> consultado el 17 de diciembre de 2019.

<sup>208</sup> *El Noticiero de Manzanillo*, lunes 27 de junio de 2011, N° 4887, Año XI, p. 1.

<sup>209</sup> *El Noticiero de Manzanillo*, viernes 3 de febrero de 2017, n.d., n.d., p. 1.



En 1994, fija su residencia en Manzanillo al formar una asociación con el Banco de Comercio Exterior para operar la planta de Pescado de Colima, que hasta ese entonces se encontraba paralizada; a partir de ahí, constituyó diversas empresas de servicio para su flota y planta procesadora (Ver cuadro 14), y logró posicionar a su empresa Marindustrias como uno de los complejos pesqueros más importantes del país, y a sus marcas entre las más vendidas.<sup>210</sup>

Cuadro 14.- Participación empresarial de Antonio Suárez en el Estado de Colima

AÑO	EMPRESA	CAPITAL	FASE	APORTACION	SOCIOS
1993	Marindustrias S.A. de C.V.	\$150,000.00 (Ciento cincuenta mil pesos)	Enlatadora	\$90,000.00 (Noventa mil pesos)	Marítima Industrial Pesquera S.A. de C.V.
1995	Marflota S.A. de C.V.	\$500,000.00 (Quinientos mil pesos)	Construcción y reparación de embarcaciones	\$245,000.00 (Doscientos cuarenta y cinco mil pesos)	María Fernanda Suárez Gutiérrez (hija)
1996	Marítima Portuaria S.A. de C.V.	\$50,000.00 (Cincuenta mil pesos)	n.d.	\$20,000.00 (Veinte mil pesos)	María Fernanda Suárez Gutiérrez
1997	Maratún S.A. de C.V.	\$160,000,000.00 (Ciento sesenta millones de pesos)	Pesca	n.d.	n.d.
1997	Marfrigo S.A. de C.V.	n.d.	Frigoríficos	n.d.	n.d.
2003	Grupo Marítimo Industrial S.A. de C.V.	n.d.	Comercio	n.d.	n.d.

Fuente: I.R.T.E.C., elaboración propia.

<sup>210</sup> *Ibíd.*, p. 2.

#### **4.5. – Conclusiones**

En definitiva, podemos afirmar que a lo largo de la historia el puerto de Manzanillo ha estado vinculado al comercio marítimo y en menor medida a la pesca, decantándose por el tráfico de mercancías debido a las ventajas comparativas y competitivas con las que contaba el puerto. Fue hasta los años 40 cuando la pesca tomó cierta relevancia en Manzanillo, particularmente con la pesca de escualos y la fabricación de embarcaciones de madera. Posteriormente, los diversos sectores pesqueros (social, privado y paraestatal) pasaron por una crisis que desencadenó el exilio de los pescadores manzanillenses hacia otros puertos pesqueros del país, por lo que fue necesario en la década de los 80, la implementación de políticas públicas que subsanaran y fortalecieran el sector.

Fue así como surgió el Plan Colima, que se dedicó a atender las necesidades de desarrollo no solo de Manzanillo, sino en todo el estado de Colima; para el puerto, se establecieron prioridades, y una de ellas fue posicionar a Manzanillo como uno de los puertos líderes en captura y procesamiento de atún; por tal motivo, fue creada la empresa Pescado de Colima, que desafortunadamente tuvo que ser vendida poco tiempo después al no obtener los resultados esperados.

Tenemos que la planta operativa de Pescado de Colima fue adquirida por el empresario español Antonio Suárez Gutiérrez, quien fundó Marindustrias y a lo largo de casi 30 años, ha logrado posicionar tanto su flota como su planta industrial, como la segunda más productiva e importante del país; esto en mayor medida por las fuertes inversiones en sus empresas conexas, y por la innovación en sus productos que han tenido éxito no solo en México, sino también en otros mercados internacionales.

## **Capítulo V**

### **LA INDUSTRIA ATUNERA EN PUERTO CHIAPAS**

Puerto Chiapas, anteriormente conocido como San Benito y posteriormente denominado Puerto Madero, es un puerto mexicano ubicado en la región del Soconusco<sup>211</sup> al sur del estado de Chiapas; colinda al norte con Tapachula (su cabecera municipal), al este con el municipio de Suchiate, al oeste con el municipio de Ocosingo, y al sur con el Océano Pacífico.

El puerto es una comunidad que tiene sus orígenes a finales del siglo XIX y principios del XX, se pobló principalmente de personas provenientes de los estados de Guerrero y Oaxaca, y en menor medida de inmigrantes guatemaltecos;<sup>212</sup> con el antiguo nombre de San Benito el pueblo empezó a construirse de madera durante los años del Porfiriato, y en 1943 se transformó en ejido gracias a la dotación de tierras que otorgó el presidente Manuel Ávila Camacho,<sup>213</sup> y según Graciela Alcalá, en aquél entonces el poblado contaba con 143 habitantes dedicados a la agricultura de subsistencia, a la ganadería de pequeña escala, y ocasionalmente a la pesca en aguas interiores.<sup>214</sup>

En los años 70 comenzó una nueva etapa de auge en el puerto, ya que en 1975 fue reinaugurado con el nombre de “Puerto Madero” (ver mapa 5); y así mismo, fue inaugurada la terminal de usos múltiples y los muelles de pesca, los cuales coadyuvaron al progreso económico en los años 80, dando impulso a la exportación de cargas agrícolas de la región del Soconusco como plátano, café y maíz; y a nivel local, a la comercialización de productos pesqueros.

---

<sup>211</sup> La Región X Soconusco, se localiza en los 15°19' N de longitud y los 92°44' W de latitud, cubriendo 4,605.4 km<sup>2</sup>, lo que representa 6.28% de la superficie estatal, siendo la séptima región de mayor extensión territorial en el estado. La región está conformada por 15 municipios: Acacoyagua, Acapetahua, Cacahoatán, Escuintla, Frontera Hidalgo, Huehuetán, Huixtla, Mazatán, Metapa, Suchiate, Tapachula, Tuxtla Chico, Tuzantán, Unión Juárez y Villa Comaltitlán. Colinda al norte con las regiones IX Istmo Costa y XI Sierra Mariscal, al este, sur y oeste con el Océano Pacífico. Programa Regional de Desarrollo “Región X Soconusco”, *Secretaría de Hacienda de Chiapas*, Consulta en línea: <http://www.haciendachiapas.gob.mx/planeacion/Informacion/Desarrollo-Regional/prog-regionales/SOCONUSCO.pdf>, consultado el 19 de agosto de 2020.

<sup>212</sup> Carlos Ortiz Segura, *Historia de la pesca de tiburón en Puerto Madero Chiapas*, México, CIESAS, 1993, p. 10.

<sup>213</sup> Diario Oficial de la Federación, 21 de enero de 1943, Consulta en línea: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_to\\_imagen\\_fs.php?codnota=4556402&fecha=21/01/1943&cod\\_diario=194828](https://www.dof.gob.mx/nota_to_imagen_fs.php?codnota=4556402&fecha=21/01/1943&cod_diario=194828), consultado el 19 de agosto de 2020.

<sup>214</sup> Graciela Alcalá, “Soberanía nacional y migración interna en la frontera entre México y Guatemala: El caso de Pescado de Chiapas, S.A.”, *El mar y sus recursos en la Cuenca del Pacífico*, Época I, N° 4, Universidad de Colima, México, 1992, p. 183.

Mapa 5.- Ubicación de Puerto Chiapas



Fuente: Jaime Torres-Fragoso, "Puerto Chiapas: Una oportunidad para el desarrollo del Soconusco a partir de la aplicación de instrumentos de planeación", *Liminar*, Vol. 14, N° 1, Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, México, Ene/jun 2016, p. 5.

### 5.1. – Antecedentes de la actividad económica en Puerto Chiapas

Pensado originalmente como puerto comercial para la salida de productos agrícolas de la región del Soconusco, Puerto Madero surgió de la inquietud de las autoridades federales por habilitar una terminal marítima en los litorales de Chiapas; a lo anterior, se añadió la posibilidad de explotar la actividad pesquera debido a que los litorales del estado no habían sido explotados con cabalidad, ni mucho menos aprovechados en forma comercial. Por lo anterior, tenemos que en 1956 comenzaron los estudios de factibilidad para definir la ubicación del puerto, teniendo contemplado la instalación ya sea en el municipio de Paredón, o en San Benito.<sup>215</sup>

<sup>215</sup> Macario Alfredo Briseño Carmona, *Estudio para la rehabilitación física de Puerto Madero, Chiapas*, [Tesis de licenciatura en Ingeniería Civil], México, Facultad de Ingeniería Civil-UNAM, 1985, p. 4.

Como respuesta a las inquietudes de productores y transportistas de la región, se iniciaron las obras de construcción en San Benito en 1972, quedando terminada la primera etapa 3 años después en 1975, e inauguradas las obras ese mismo año, cambiando así también el nombre del puerto a Puerto Madero. Briseño señala que de los estudios justificativos que realizaron para el establecimiento del puerto, se puede destacar que desde el punto de vista del impacto económico para la región, todas resultaron viables y congruentes con las políticas de desarrollo regional prevalecientes en ese entonces.<sup>216</sup>

Antes de la puesta en marcha del puerto, toda la producción regional contaba con solo dos mercados, el interno para la satisfacción propia de la región, y el externo que fluía a través de transporte terrestre hacia el centro y norte del país y los EE.UU., siendo los principales transportes utilizados el ferrocarril y los camiones refrigerados. Por otra parte, a diferencia de otros puertos, Puerto Madero fue inaugurado contando ya con una empresa de servicios portuarios, la cual se denominaba “Servicios Portuarios de Francisco I. Madero”; los servicios que prestaba la empresa en sus inicios se reducían a carga y descarga, y aunque fue constituida en 1973, su operación se inició con la inauguración del puerto en 1975; sin embargo, durante su periodo de operación pasó por una serie de obstáculos, derivados muchos de ellos por la falta de equipo y personal y otros por la inactividad del puerto, a tal grado de que estuvo a punto de ser liquidada, transfiriendo parte del equipo a la terminal de Salina Cruz Oaxaca.<sup>217</sup>

Por lo anterior, la actividad comercial realizada a través del puerto, que de por sí era escasa, se vio mermada a causa la inactividad y el deterioro de sus instalaciones, fue así que para la década de los ochenta, Puerto Madero no figuraba dentro de los primeros planos del transporte de mercancías, y a pesar de formar parte del corredor industrial interoceánico, poco a poco los puertos de Manzanillo y Lázaro Cárdenas cobraron relevancia en el rubro.

---

<sup>216</sup> *Ibid.*, p. 4.

<sup>217</sup> *Ibid.*, p. 5.

Históricamente los productos principales que exporta Puerto Madero son el aceite de palma, el café y el plátano, sin embargo, a finales de los ochenta Puerto Madero reportó un movimiento de carga muy poco significativo; pero a principios de los años noventa, el banano fue el producto que más se movilizó en el puerto alcanzando su máximo histórico con 383 mil toneladas de 1992 a 1993.<sup>218</sup>

## **5.2. – La pesca de Tiburón en Puerto Madero**

Como ya lo señalamos en los anteriores capítulos correspondientes a Mazatlán y Manzanillo, la pesca de tiburón ha contribuido de manera importante en la economía pesquera del país debido a su abundancia y al valor comercial de sus aletas; en esta actividad, destacan 3 regiones productivas: el Golfo de California, la costa occidental de la Península de Baja California, y el Golfo de Tehuantepec<sup>219</sup>, lugar donde Puerto Madero cobró vital relevancia.

De acuerdo con Carlos Ortiz, la creación del puerto no impulsó la pesca pero le dio vida al pueblo; a principios del siglo XX, en Puerto Madero solo se pescaba robalo y mojarra en los esteros y en las orillas del mar, mientras que en el Pacífico norte la pesca del tiburón estaba ampliamente difundida desde los años treinta, en Puerto Madero se inició hasta la década de los sesenta; se hablaba de una pesca rudimentaria, artesanal, (con canoa, arpón de vara y anzuelo) de la que se vendía su producción total a la Ciudad de México.<sup>220</sup>

Desde su constitución como ejido, Puerto Madero fue perdiendo tierras por una u otra causa, hasta que en 1973 se expropió el último trozo de ellas con el objetivo de construir el muelle y las instalaciones portuarias, por tal motivo, la

---

<sup>218</sup> Jaime Torres-Fragozo, "Puerto Chiapas: Una oportunidad... *Op. Cit.*, p. 7.

<sup>219</sup> El golfo de Tehuantepec es un amplio golfo del océano Pacífico localizado al sureste de México, al sur del istmo de Tehuantepec entre los estados de Oaxaca y Chiapas. Se extiende unos 350 km en dirección E-O y 80 km en dirección N-S. Sus puntos extremos son, al este la Barra de San Simón, Chiapas y al oeste, Puerto Ángel, Oaxaca.

<sup>220</sup> Carlos Ortiz Segura, *Historia de la pesca... Op. Cit.*, p. 17.

década de los setenta es significativa ya que en 1975 se abrió el puerto a la navegación de altura; para principios de los ochenta, se suscitaron una serie de obras que buscaban posicionar a Puerto Madero entre los puertos mercantiles más importantes del país, una de las obras fue el dragado del puerto, que si bien benefició la entrada de embarcaciones de gran calado, repercutió en la disminución de especies marinas en el litoral y en aguas interiores, lo que significó que muchos pescadores artesanales se vieran obligados a comprarle producto a los barcos para revenderlo.<sup>221</sup>

Definitivamente, la escasez de tierra para cultivo y la disminución del recurso pesquero obligaron a gran parte de la población de Puerto Madero a entrar a un mar amenazante, fue así como en la primera década de los ochenta, se inició la captura de tiburones en forma masiva; aunado a esto, la alta demanda de tiburón en los mercados nacionales, principalmente en el de La Viga de la Ciudad de México, motivó a muchas personas a comprar embarcaciones para la pesca del escualo. Por otro lado, la abundancia de tiburón permitió que los primeros pescadores se convirtieran en permisionarios dueños de flotillas menores, pero además comenzaron a llegar personas de otros lugares que con el pasar del tiempo se convirtieron en fuertes permisionarios.<sup>222</sup>

Para mediados de 1985 estaba plenamente desarrollada la comercialización del tiburón; en este año aumentó la demanda de aleta de tiburón, principalmente de intermediarios de la Ciudad de México quienes la exportaban a Estados Unidos, y por los propietarios de restaurantes de comida china de la ciudad de Tapachula. Así mismo, para 1990, la pesca tiburonera en Puerto Madero le proporcionaba trabajo directamente a un promedio de 1,300 personas e indirectamente a 200, donde destacaba un 30 por ciento de trabajadores centroamericanos.<sup>223</sup>

En el caso de los permisionarios, vieron en la pesca del tiburón un negocio muy redituable puesto que con el capital obtenido en dos o tres meses de buena

---

<sup>221</sup> *Ibíd.*, p. 17.

<sup>222</sup> *Ibíd.*, p. 19

<sup>223</sup> *Ibíd.*, p. 21.



producción, podían cubrir los gastos operativos de la pesquería por todo un año; además, conocían muy bien la oferta y demanda del producto que se daba en el mercado de La Viga, y cuidaban que la producción del tiburón no abarrotara el mercado para que con esto no bajara el precio del producto.<sup>224</sup>

En conclusión, la pesca de tiburón en las aguas costeras de Chiapas hasta 1980 era una actividad de poca relevancia, con una producción anual que no superaba las 300 toneladas. Sin embargo, a partir de 1981, la creciente demanda de productos marinos impulsó su desarrollo, y durante un lapso de 16 años, Chiapas se convirtió en el principal estado productor de tiburón en el país, alcanzando un promedio anual de 3,687 toneladas.<sup>225</sup> Por otro lado, Ortiz Segura menciona que los habitantes de Puerto Madero miraron hacia el mar cuando sus primeros recursos (la tierra y las aguas interiores) se agotaron o sufrieron cambios irreversibles que imposibilitaron su explotación; por lo tanto, la pesca en el mar fue una práctica introducida “desde afuera” por una demanda de producto, y no fue el resultado de una evolución cultural de su gente.<sup>226</sup>

### **5.3. – El Plan Chiapas: “Pescado de Chiapas S.A.” y el origen de la industria atunera en Puerto Chiapas.**

El Plan Chiapas fue el primer plan de carácter estatal que se coordinó con el gobierno federal bajo las mismas estrategias y objetivos. Antes de la presentación del Plan Chiapas, en 1983, la planeación estatal había encontrado dificultades para ajustarse a la estructura de distribución de los recursos públicos existentes; también era común que los propósitos enunciados en los planes estatales carecieran de medios para convertirse en acciones, aunado a lo anterior, la administración federal en muchas ocasiones omitía las prioridades de desarrollo de los estados.<sup>227</sup>

---

<sup>224</sup> *Ibid.*, pp. 30-31

<sup>225</sup> SAGARPA, *Plan de acción nacional para el manejo y conservación de tiburones, rayas y especies afines en México*, México, INAPESCA, 2004, p. 19.

<sup>226</sup> Carlos Ortiz Segura, *Historia de la pesca... Op. Cit.*, p. 34.

<sup>227</sup> Secretaría de Programación y Presupuesto, *31 experiencias de desarrollo regional*, México, SEP, 1985, p. 129.

Teniendo en cuenta que Chipas figuraba entre la lista de los estados más vulnerables del país, se requirió un esfuerzo conjunto para coordinar acciones para su desarrollo, por lo tanto, el Plan Chipas se dividió en 5 líneas estratégicas<sup>228</sup> que comprendían de manera general las siguientes acciones:

- Apoyo a la producción agropecuaria, forestal y pesquera.
- Regularización de la tenencia de la tierra.
- Abasto y producción alimentaria.
- Ampliación de los servicios educativos y de salud pública.
- Desarrollo de las comunicaciones y transportes y apoyo a la industrialización.

La quinta y última estrategia es la que le compete al desarrollo económico; para el sector agropecuario, pesquero y forestal, y se contemplaron 3 programas:<sup>229</sup>

1. El primero, de regularización de la tenencia de la tierra, con la integración del mapa catastral del estado y el impulso a la organización de los productores para facilitarles el acceso al crédito, al seguro agrícola y a la compra de insumos.
2. El segundo, de apoyo a la producción agropecuaria, mediante un mejor aprovechamiento del uso del suelo y del agua, la aplicación de técnicas de producción y cultivos para aumentar la productividad, dirigiendo apoyos de orden financiero al sector.
3. El tercero, se dirige a ampliar la capacidad productiva del sector agropecuario, con la terminación de obras en los distritos de riego y de temporal, y la extensión de la producción de frutas.

Los apoyos a la pesca y la industrialización del sector estaban ligados al punto 2; referente a la industrialización del estado se efectuaron estudios y proyectos para determinar áreas de inversión y el establecimiento de nuevas industrias.

---

<sup>228</sup> *Ibid.*, pp. 130-131.

<sup>229</sup> *Ibid.*, p. 134.

Mientras que en la actividad pesquera, fue otro de los rubros que recibió considerable apoyo mediante la creación de nuevas cooperativas, créditos para la adquisición de embarcaciones, así como la edificación de la una planta procesadora de atún en Puerto Madero para la empresa paraestatal “Pescado de Chiapas S.A.”.<sup>230</sup>

Considerando necesaria la participación federal, estatal, y la inversión extranjera, el 1ero de julio 1982 se constituyó Pescado de Chiapas S.A.<sup>231</sup>, empresa pesquera mixta de coinversión que se creó con la intención de impulsar el desarrollo regional y que funcionase como polo de atracción de mano de obra de la región.<sup>232</sup> Como accionistas de la empresa aparecen “Bancomer”, “Productos Pesqueros Mexicanos S.A. de C.V.”, el “Banco Nacional Pesquero y Portuario S.A.” y la empresa Danesa A/S Atlas; esta industria transformadora de productos de mar situada en los muelles de Puerto Madero, se propuso los siguientes objetivos:<sup>233</sup>

- A. Instalar y operar una planta procesadora de productos marinos.
- B. Fomentar la constitución de empresas relacionadas con el objetivo de estas, hasta satisfacer la demanda de proceso de este tipo de productos.
- C. Comercializar los productos generados por la planta industrial tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional.
- D. Promover la creación de otras empresas del ramo con el fin de fomentar el desarrollo del sector.
- E. En general todas las acciones que apoyen el desarrollo integral pesquero de la zona.

---

<sup>230</sup> *Ibíd.*, p. 134.

<sup>231</sup> Graciela Alcalá, “Soberanía nacional y migración... *Op. Cit.*, p. 183

<sup>232</sup> Cabe señalar que Pescado de Chiapas formó parte junto con Pescado de Colima (ubicada en Manzanillo), del consorcio “Pescado Industrial Corporativo S.A. de C.V.” (PICOSA) creado para impulsar el desarrollo de la zona Pacífico Centro Sur en su conjunto. *Ibíd.*, p. 185.

<sup>233</sup> *Ibíd.*, p. 183.

Contrariamente a lo que se esperaba, la empresa se puso en marcha en 1986 (con una plantilla de 23 personas), sus empleados no provenían mayormente de Puerto Madero sino de ciudades fronterizas de tierra adentro: Unión Juárez, Tuxtla Chico, Cacahoatán, Ciudad Hidalgo y también de Tapachula, o de las rancherías aledañas a ellas.<sup>234</sup>

Por otra parte, Pescado de Chiapas se planteó desde un principio que la planta fuese abastecida de materia prima por los propios pescadores de la región, cosa que no fue posible, sin embargo, se abasteció de atún proveniente del norte del país, principalmente de Baja California, con embarques que provenían de dos vías:

1. Por medio de embarcaciones atuneras bajacalifornianas que descargaban su producto en las inmediaciones del muelle pesquero de Puerto Madero.
2. Por medio de camiones refrigerados que desde Puerto Escondido Oaxaca llevaban su producto a las instalaciones de la planta.

Alcalá menciona que el apoyo para la exportación vino por parte de la firma comercializadora francesa “Interpal S.A.”, quien firmó un convenio de intensión por el que se comprometió a comprar hasta la mitad de la producción de atún enlatado para sus mercados de Europa y otras áreas de influencia; sin embargo, este convenio firmado en 1984 nunca prosperó. Y aunque la empresa nunca exportó ninguno de sus productos, enlataba y maquilaba atún de otras marcas además de la propia, “TUNATÚN”.<sup>235</sup>

---

<sup>234</sup> *Ibíd.*, p. 187.

<sup>235</sup> *Ibíd.*, p. 184.

Por otro lado, tenemos que la empresa sufrió problemas financieros a partir de 1993, motivo por el cual no podía operar al 100 por ciento de su capacidad, además, no contaba con una flota atunera que abasteciera su planta operativa; por lo tanto, la empresa “Herdez del Fuerte S.A.”<sup>236</sup>, propiedad de Héctor Hernández-Pons, compró la planta procesadora de Pescados de Chiapas en el año de 1998, la reactiva e inicia su flota marítima a operar ininterrumpidamente a través de Puerto Madero.

#### **5.4. – La participación de Grupo Herdez en la industria atunera.**

Para hablar de Grupo Herdez nos tenemos que remontar a 1914, año en que tiene sus orígenes la en ese entonces conocida como “Comercial Herdez”, empresa asentada en Monterrey Nuevo León y que se dedicaba a la importación de artículos de tocador y cuidado personal provenientes de Estados Unidos. En 1929 se incorpora a la empresa como Gerente de Ventas Don Ignacio Hernández del Castillo, empresario potosino del ramo periodístico pero con una gran habilidad para los negocios, ese mismo año la empresa quebró a causa de la Gran Depresión, por lo que Don Ignacio compró el 50% de la quiebra al pagar 384 mil dólares que debía la empresa, lo cual le valió para hacerse dueño de la compañía en 1933; fue así como comenzó a comercializar en México las marcas Forhans, productos Kimberly Clark, General Food, y Lipton, y además importaba Avena Quaker moliéndola en lo que hoy se conoce como la Hacienda de los Morales.<sup>237</sup>

Fue hasta 1945 cuando se integran a Herdez los hijos de Don Ignacio y Eriqueta Pons Nicoux (de origen francés), Enrique e Ignacio Hernández Pons, y dos años después se crea la primera alianza estratégica con McCormick de México, lo cual convirtió a la mayonesa McCormick en la marca líder en el mercado nacional. Ya en la década de los 50, y con el retiro de Don Ignacio en 1954, los hermanos Hernández Pons asumen la dirección de la compañía y posicionan a Herdez como

---

<sup>236</sup> Empresa dueña de los derechos de la marca “Nair”, que adquirió la planta industrial de “Pesquera Nair” en la década de los 80; la cual tuvo sus orígenes en Ensenada para posteriormente trasladar sus operaciones a Mazatlán, y a su vez trasladarse definitivamente a Puerto Chiapas en 2009.

<sup>237</sup> Sin autor, “Una historia de buen provecho”, <http://www.impulsa.org.mx/SEM/galardonados/resenas/1999/04.html>, Consultado el 22 de enero de 2021.

una de las empresas de distribución líderes en el país, comercializando a nivel nacional una gran diversidad de marcas y productos con alto reconocimiento, por lo cual se duplicó el tamaño de las operaciones y ventas de la empresa.<sup>238</sup>

A partir de 1962 la empresa toma otro rumbo al dejar de ser distribuidora para convertirse en productora de legumbres, ya que la visión de los hermanos Hernández Pons los llevó a crear la empresa “Compañía Herdez” y a lanzar su propia línea de productos enlatados como champiñones, chícharos, puré de tomate y camarones; en 1970 adquieren la fábrica de Mole Doña María, con lo que se convierten en la primera empresa en México en producir mole a nivel industrial; desafortunadamente en 1976 fallece Ignacio, por lo que Enrique continúa sólo al frente de la compañía. Para la década de los 80 continua el crecimiento empresarial de Herdez con la inauguración de nuevas plantas procesadoras en Ensenada y San Luis Potosí, además incursionan en el negocio de la apicultura al adquirir la planta de Miel Carlota; para inicios de la década de los 90 se constituye “Grupo Herdez S.A. de C.V.” e ingresan a la Bolsa Mexicana de Valores, además adquieren los derechos de “Grupo Búfalo” e innovan a través del envasado en frascos de vidrio.<sup>239</sup>

Durante esa misma década, Grupo Herdez se afianza como líder en el sector de alimentos procesados y establece una nueva alianza con Barilla para fundar Barilla México, cuya principal línea de productos son las pastas alimenticias. Asimismo, a finales de los años 90, a través de su filial "Herdez Del Fuerte", adquiere la planta procesadora de Pescado de Chiapas, lo que les permite ingresar a la industria atunera nacional. En el año 2000, lamentablemente, fallece el Director General Enrique Hernández Pons, y su hijo Héctor Hernández-Pons Torres asume las responsabilidades de Presidencia del Consejo y Dirección General en 2004, roles que desempeña en la actualidad y ha sido una figura clave en el crecimiento y consolidación de la compañía. (Ver cuadro 15).<sup>240</sup>

---

<sup>238</sup> Sin autor, Historia de Grupo Herdez, <https://grupoherdez.com.mx/conocenos/historia/>, consultado el 22 de enero de 2021.

<sup>239</sup> *Íbid.*,

<sup>240</sup> *Íbid.*,

Cuadro 15.- Miembros del Consejo de Administración de Grupo Herdez.

NOMBRE Y CARGO	MIEMBRO DESDE
Héctor Hernández-Pons Torres Consejero Propietario Patrimonial (Presidente del Consejo de Administración)	Septiembre 1991
Enrique Hernández-Pons Torres Consejero Propietario Patrimonial (Vicepresidente del Consejo de Administración)	Septiembre 1991
Flora Hernández-Pons De Merino Consejero Propietario Patrimonial	Marzo 2004
Enrique Castillo Sánchez-Mejorada Consejero Propietario Independiente	Abril 1992
Eduardo Ortiz Tirado Serrano Consejero Propietario Independiente	Marzo 2003
José Roberto Danel Díaz Consejero Propietario Independiente	Marzo 2003
Luis Rebollar Corona Consejero Propietario Independiente	Marzo 2004
Ana Sofía Sánchez Juárez Cardoze Consejero Propietario Independiente	Febrero 2019
Michael Bernhard Jost Consejero Propietario Independiente	Julio 2019
Claudia Lorena Luna Hernández Secretario no miembro del Consejo de Administración	Abril 2015
Martín Ernesto Ramos Ortiz Pro Secretario no miembro del Consejo de Administración	Marzo 2004

FUENTE: Sin autor, Reporte Anual 2019 de Grupo Hérdez, Consulta en línea: <https://grupoherdez.com.mx/file/2020/05/Reporte-Anual-2019-VF.pdf>, consultado el 23 de enero de 2021.

En el cuadro anterior vemos conformado el consejo de administración por un total de 9 miembros, donde destacan los hermanos Héctor, Enrique y Flora Hernández-Pons Torres, quienes en conjunto poseen de manera equitativa una tenencia accionaria del 24 por ciento de la empresa.<sup>241</sup> Asimismo, en 2005 se inaugura la moderna planta de McCormick de México en el Complejo Industrial “Duque de Herdez”, y durante el año 2006 se lleva a cabo el lanzamiento de “Herdez Nutre”, un programa de responsabilidad social. Además, establecen un contrato de distribución exclusiva con Ocean Spray International Inc. para comercializar las bebidas de arándano en México. Durante el año 2007, efectúan la venta del negocio

<sup>241</sup> *Íbid.*,

de sardinas “Yavaros Industrial” y cierran la planta de Ensenada, Baja California, trasladando las líneas de producción a San Luis Potosí. Finalmente, en 2008 logran la fusión de Herdez Del Fuerte para la comercialización de productos alimenticios, incluyendo marcas reconocidas como Del Fuerte, Nair, La Victoria, Embasa, Blasón y La Gloria.<sup>242</sup>

En la actualidad, Grupo Herdez tiene una amplia gama de más de 600 productos, muchos de los cuales gozan de una sólida posición en el mercado nacional (consultar cuadro 16). Los productos de la empresa se encuentran presentes en 10 países, incluyendo México, Estados Unidos, Canadá, Costa Rica, Cuba, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Uruguay. La compañía cuenta con 10 plantas de producción, 9 centros de operación y 7 centros de distribución, además de poseer una flota de 9 barcos atuneros y operar 400 tiendas Nutrisa. (Ver cuadro 17).<sup>243</sup>

Cuadro 16.- Participaciones de mercado por línea de producto (%)

SUPERIOR AL 50%	ENTRE 25% Y 45%	MENOS DEL 24%
Champiñones, jugo 8 verduras, mayonesas, miel, mostazas, moles, puré de tomate.	Aceitunas, mermeladas, pastas, salsas caseras, tés y vegetales	Atún, café, especias, gelatinas, helado, salsas para pastas, salsas picantes, salsas de soya, salsa tipo catsup y chiles enlatados.

<sup>242</sup> Sin autor, Historia de Herdez, Consulta en línea: <https://sites.google.com/site/efcedamian/h/historia-herdez>, Consultado el 23 de enero de 2021.

<sup>243</sup> Entre estos destacan: Herdez.- atún, chiles, frutas en almibar, salsas, vegetales. Chi-Chi’s.- Alimentos congelados, chiles, dips, salsas, sazónadores y tortillas (de venta en EE.UU.). Doña María.- Frijoles y mole (México); frijoles, mole y nopales (EE.UU.). La Victoria.- Chiles y salsas (EE.UU), Del Fuerte.- Puré de tomate y vegetales, Enbasa.- Catsup (México) chiles, nopales y salsas (EE.UU.), Don Miguel.- Alimentos congelados y mini tacos (EE.UU), Barilla.- Pastas y salsas, Blasón.- Café, McCormick.- Mayonesas, aderezos, especias, gelatinas, mermeladas, mostazas y tés, Búfalo.- Aceitunas y salsas (México) salsas (EE.UU.), Carlota.- Miel y jarabe, Nair.- Atún, Herdez Mexican Cooking Sauces.- Chiles, frutas en almibar, guacamole, salsa, tortillas y vegetales (EE.UU), Wholly Guacamole.-Guacamole y salsas, Yemina.- Pastas, Aires del Campo.- Alimentos orgánicos, Nutrisa.- Alimentos y bebidas saludables, helado de yogurt, Nestle.- Helados. Beatriz Gaspar, 100 años de crecimiento: Héctor Hernández-Pons, Consulta en línea: <https://lideresmexicanos.com/entrevistas/100-anos-de-crecimiento-hector-hernandez-pons/>, Consultado el 23 de enero de 2021.



FUENTE: Sin autor, Reporte Anual 2019 de Grupo Hérez, Consulta en línea: <https://grupoherez.com.mx/file/2020/05/Reporte-Anual-2019-VF.pdf>, consultado el 23 de enero de 2021.

**Cuadro 17.- Descripción de los principales activos de Grupo Herdez**

PLANTA	ANTIGUEDAD	PRODUCTOS ELABORADOS	CAPACIDAD INSTALADA (TONELADAS)	CAPACIDAD UTILIZADA (PORCENTAJE)	CERTIFICACIONES
Planta Barilla Complejo Industrial "Duque de Herdez" (San Luis Potosí, S.L.P.)	2002	Pastas alimenticias	83,954	84%	FSSC 22000 e Industria Limpia.
Planta Chiapas (Puerto Chiapas, Chiapas)	1997	Atún, harinas proteicas y aceite de pescado	22,240	56%	HACCP, MSC, Industria Limpia, verificada por COFEPRIS Y PROFEPA. En proceso de certificación FSSC 22000
Planta de Alimentos Deshidratados del Bajío (Villagrán, Guanajuato)	1995	Deshidratación de chiles varios, mezclas y moliendas	10,100	34%	N/A
Planta El Duque Complejo Industrial "Duque de Herdez" (San Luis Potosí, S.L.P.)	2005	Aderezos, especias, jarabes, mayonesas, mermeladas, mieles, mostazas y té.	88,687	62%	BRC, HACCP, Industria Limpia. En proceso FSSC 22000 y C-T PAT.
Planta Helados Nestlé (Lagos de Moreno)	1972	Helados, sorbetes, paletas, sándwiches, conos, copas, y postres congelados	52,000	63%	OHSAS 18001, ISO 14001, FSSC 22000, ISO 22000, ISO 22002-1, FDA: FSMA.
Planta Industrias (San	1980	Moles, jugo de 8 verduras, vinagres,	96,978	62%	BASC, CTPAT, FSSC 22000, Industria Limpia.

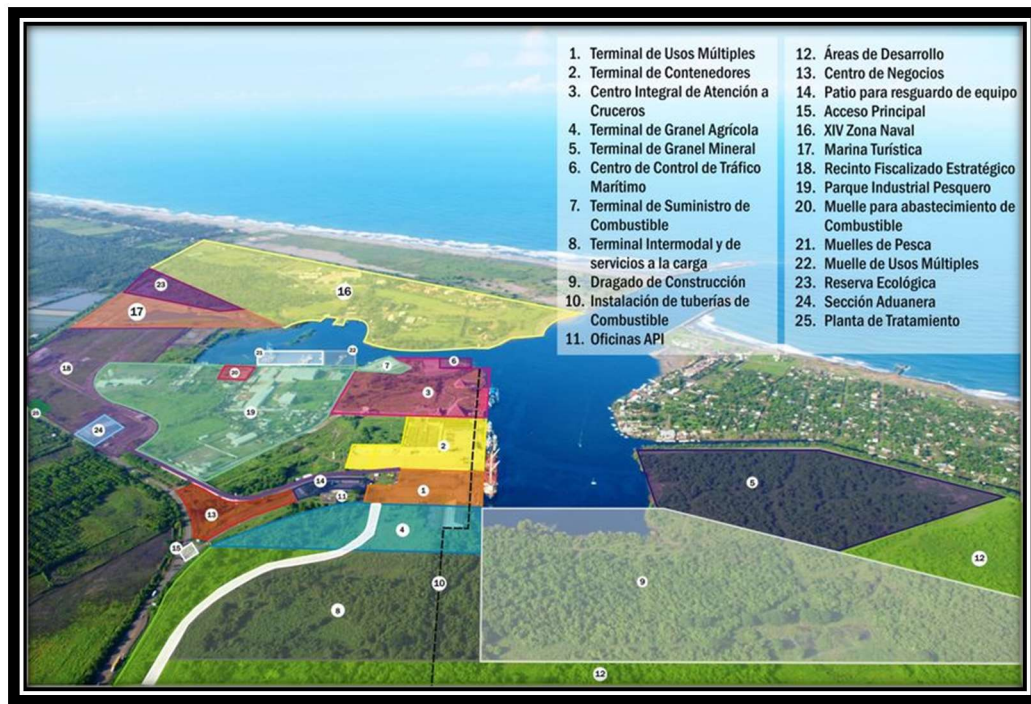
Luis Potosí, S.L.P.)		nopales con jalapeño, salsas y salsas picantes			
Planta Intercafé (Oaxaca, Oaxaca)	1988	Café	3,660	63%	ISO 9001 versión 2008. En proceso HACCP.
Planta México (Cuautitlán de Romero Rubio- Estado de México)	2013	Mayonesas, aderezos y mostazas	155,000	64%	En proceso de certificación FSSC 22000.
Planta Nutrisa (Chalco, Estado de México)	2010	Helado de yogurt y productos naturales (cereales, granolas y toppings)	29,000	43%	Industria Limpia, ISO 22000.
Planta Sabinas 1 (Sabinas, Coahuila)	2010	Aguacate para productos terminados de exportación y salsas	14,152	82%	Safety Quality Food nivel 3, Orgánico.
Planta Sabinas 2 (Sabinas, Coahuila)	2000	Aguacate para productos terminados de exportación y ventas nacionales a clientes institucionales	44,815	82%	Safety Quality Food nivel 3, Orgánico.
Planta Santa Rosa Tomates (Los Mochis, Sinaloa)	1981	Productos empacados derivados del tomate	167,149	76%	Industria Limpia, Industria Segura y FSSC 22000.
Planta Santa Rosa Vegetales (Los Mochis, Sinaloa)	2014	Vegetales, salsas y chiles	87,039	58%	Industria Limpia, Industria Segura y FSSC 22000.

FUENTE: Sin autor, Reporte Anual 2019 de Grupo Hérdez, Consulta en línea: <https://grupoherdez.com.mx/file/2020/05/Reporte-Anual-2019-VF.pdf>, consultado el 23 de enero de 2021.

En relación a los cuadros anteriores, vemos que los principales activos de la empresa se encuentran distribuidos en puntos estratégicos a lo largo del país, y por otro lado vemos aquellos productos que destacan y controlan su línea de producto con una participación mayor al 50%, como Mayonesa McCormick, Miel Carlota,

Mole Doña María, y puré de tomate Del Fuerte, y en los productos destacados que tienen participación en el mercado con un porcentaje de entre 25% y 45%, tenemos las mermeladas McCormick, pasta Varilla, y los vegetales y salsas de la marca Herdez; y finalmente, entre los productos que tienen una participación menor al 24% en el mercado nacional, tenemos a especias y gelatinas McCormick, pasta Yemina, cátsup Del Monte, y las salsas y atún enlatado de la marca Herdez. Referente al rubro de la industria atunera, esta planta de Herdez en Puerto Chiapas (Ver mapa 6) produce y empaqa 20 mil 735 toneladas de atún donde se generan 900 empleos directos y otros 1,200 indirectos de los cuales en su mayoría son mujeres; y tiene 3 barcos atuneros propios (Arkos I, Conquista y Nair) con capacidad de hasta 1,000 toneladas.<sup>244</sup>

Mapa 6.- Esquema general de Puerto Chiapas



Fuente: Administración Portuaria Integral de Puerto Madero, Consulta en línea: <https://es.readkong.com/page/administracion-portuaria-integral-de-puerto-madero-s-a-de-4118418>, Consultado el 28 de agosto de 2020.

<sup>244</sup> Sofía Mireles Gavito, *Puerto Madero, hoy Puerto Chiapas*, La Voz del Norte, Consulta en línea: <http://www.lavozdelnorte.com.mx/2014/04/27/puerto-madero-hoy-puerto-chiapas/>, Consultado el 24 de agosto de 2020.

## **5.5. – Trayectoria empresarial de Héctor Hernández-Pons**



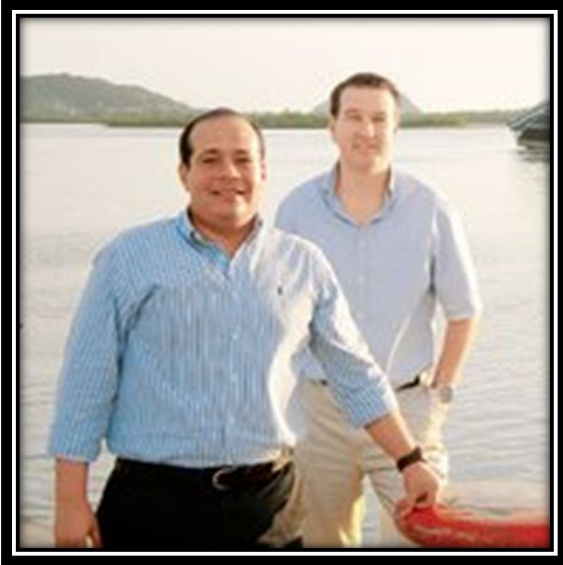
Héctor Hernández-Pons Torres nació el 3 de agosto de 1955 en la Ciudad de México, es el tercer hijo de cinco del matrimonio conformado por Enrique Hernández Pons y Olimpia Torres Ibáñez, le sobreviven 4 hermanos, Flora, Marcela, Enrique, y Olimpia. Después de obtener su título en Derecho de la Universidad Anáhuac, continuó su formación académica y obtuvo una Maestría en Administración de Empresas de la National University en San Diego, California. En 1978, comenzó a trabajar en Herdez en el departamento legal y a lo largo del tiempo ha ocupado diferentes roles en diversas áreas administrativas, llegando a dirigir la corporación. Fue en 2004 cuando asumió el cargo de presidente y director general de la empresa. Además de sus responsabilidades en la compañía, ha participado en distintos cargos gremiales, como la presidencia de la cámara nacional de conservas alimenticias, el consejo regional de Banamex y Nacional Financiera, la presidencia del capítulo del Distrito Federal del BASC (Business Alliance for Secure Commerce), y ha sido miembro del consejo directivo de Papalote Museo del Niño y Presidente de la Fundación Herdez, AC.<sup>245</sup>

## **5.6. – El surgimiento de PROCESA Chiapas S.A. de C.V.**

En julio de 2020 “Grupo Herdez” a través de su empresa filial “Herdez del Fuerte”, puso en venta su planta industrial, sus embarcaciones, y los derechos de una de sus marcas de atún enlatado, “Nair”, retirándose de la pesca e industrialización del atún, pero no del mercado, ya que anunció que su marca

---

<sup>245</sup> Sin autor, Los 300: Héctor Ignacio Hernández-Pons Torres, Consulta en línea: <https://lideresmexicanos.com/300/hector-ignacio-hernandez-pons-torres-los-300/>, Consultado el 23 de enero de 2021.



Herdez seguirá produciéndose pero será maquilada por otras empresas. Fue en agosto de 2020 cuando Herdez encontró comprador en su más cercano competidor, la empresa vecina también establecida de Puerto Chiapas, "PROCESA Chiapas S.A."<sup>246</sup> Fundada en 2003 por los jóvenes profesionistas Mauricio Pariente Monter, Alejandro Chaljub Velasco y Rodrigo López Martín, "Procesamiento especializado de Alimentos S.A. de C.V." es una empresa con una historia relativamente reciente. Estos tres accionistas, egresados del Tecnológico de Monterrey Campus Chiapas, realizaron una investigación de mercado sobre el atún procesado en 2002. Basándose en los resultados del estudio, decidieron enfocar su trabajo en desarrollar una presentación alternativa a la tradicional lata; descubrieron una creciente tendencia en el consumo de envases flexibles empacados al alto vacío, conocidos como "pouch", los cuales eran muy populares en Estados Unidos y Europa.<sup>247</sup>

La planta procesadora, establecida en las afueras de la API Puerto Chiapas, comenzó sus operaciones en 2005 con maquinaria importada de Japón, Corea, Francia y Estados Unidos, y su inauguración fue presidida por el entonces Presidente Vicente Fox Quesada y el Gobernador de Chiapas, Pablo Salazar Mendiguchía. Inicialmente, la materia prima principal provenía de pesquerías situadas en Mazatlán, las cuales eran transportadas a Puerto Chiapas. El suministro de 1000 toneladas anuales estaba garantizado mediante un contrato anual. Desde el año 2005, Procesa Chiapas ha estado comercializando la marca "Marina Azul"

<sup>246</sup> Antonio Hernández, *Herdez deja negocio de atún; vende derechos de "Nair"*, Consulta en línea: <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/herdez-deja-negocio-de-atun-vende-derechos-de-nair>, consultado el 28 de agosto de 2020.

<sup>247</sup> Sin autor, <https://docplayer.es/21780595-Procesamiento-especializado-de-alimentos-s-a-de-c-v.html>, Consultado el 24 de agosto de 2020.



(ver imagen 12), un producto envasado utilizando la tecnología de empaque flexible conocida como "pouch", disponible tanto en agua como en aceite vegetal.<sup>248</sup>

Imagen 12.- Atún Marina Azul y sus presentaciones.



Fuente: <http://sapix.mx/wp/portfolio-view/procesa-chiapas/>, Consultado el 28 de agosto de 2020.

En 2010 decidieron, literalmente, subirse al barco y ampliar su actividad productiva a la pesca, así nació “Pesca Chiapas”. Esta decisión detonó una nueva etapa de crecimiento y los llevó a adquirir 2 embarcaciones con capacidad total de captura de 1,500 toneladas por viaje. Pesca Chiapas es una iniciativa de PROCESA y es la compañía responsable de la pesca de atún en los mares del Pacífico, desembarca directamente en su planta de Chiapas en donde se procesa y transforma en las marcas Marina Azul, Nutri Atún, y Nair.<sup>249</sup>

<sup>248</sup> *Ibíd.*,

<sup>249</sup> *Ibíd.*,

## **5.7 – Conclusiones**

Hemos podido constatar que Puerto Madero Chiapas surgió como un puerto comercial con un despegue económico tardío si lo comparamos con otros puertos de importancia del país; durante la primera mitad del siglo XX era comunidad pequeña conocida como San Benito, y hasta 1943 cuando alcanza el estatus de ejido, su población no rebasaba los 150 habitantes y estos en su mayoría se dedicaban a las actividades productivas de subsistencia. Fue hasta mediados de los años setenta que fue renombrado como Puerto Madero, con la finalidad de impulsar la producción y el comercio de productos agrícolas con gran demanda como banano, café y maíz.

En el sector pesquero, Puerto Madero destacaba solamente en la pesca ribereña y de aguas interiores, siendo la captura de tiburón la que mayor auge tuvo a mediados de los años cuarenta; pasaron décadas hasta que los entes gubernamentales vislumbraron el potencial económico y comercial que podía brindar Puerto Madero gracias a su posición geográfica en el Istmo de Tehuantepec y el Corredor Industrial Interoceánico, puente de conexión entre el Pacífico y el Golfo de México. Asimismo, los planes estatales de desarrollo fungieron como un gran aliciente para el desarrollo de las actividades productivas en la región del Soconusco, siendo el sector pesquero uno de los que mayor atención recibió; para ejemplo tenemos la constitución de la empresa paraestatal Pescado de Chiapas, con la cual se proyectaba emplear a los pescadores de Puerto Madero y del estado de Chiapas, y contribuir a la producción pesquera nacional.

Después del fracaso que significó la venta de Pescado de Chiapas a Grupo Hérdez, y posteriormente a Procesa Chiapas, podemos afirmar que el desarrollo de la industria atunera en el puerto derivó de la visión empresarial de Héctor Hernández-Pons, Mauricio Pariente, Alejandro Chaljub y Rodrigo López, quienes decidieron apostar por una pesquería que requería de fuertes inversiones en infraestructura, pero que a la vez brindaba fuertes utilidades por la creciente demanda del producto en el mercado nacional e internacional.

## **Capítulo VI**

# **DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA ATUNERA MEXICANA: ANÁLISIS COMPARATIVO DEL EMPRESARIADO.**



Como se ha analizado en secciones anteriores, desde la década de los 80, México estaba en una posición estratégica para desarrollar la pesca de atún, por lo que se requería establecer una industria atunera moderna y de gran envergadura. Esta pesquería presentaba un desafío considerable, que debía afrontarse mediante el desarrollo de infraestructura pesquera e industrial, ya que existía un claro subdesarrollo en áreas como la captura, el procesamiento, el transporte y la comercialización. La carencia de infraestructura era evidente, a pesar de contar con el recurso, ya que se necesitaban elementos esenciales como plantas industriales, congeladoras, una terminal atunera y, por supuesto, una flota de alta calidad.

El propósito de este capítulo es resaltar aquellos factores que fortalecieron la industria nacional y que están presentes en el modelo de la competitividad de Michael Porter. Asimismo, se llevará a cabo un análisis comparativo de las innovaciones y capacidades demostradas por las empresas y los empresarios del sector atunero.

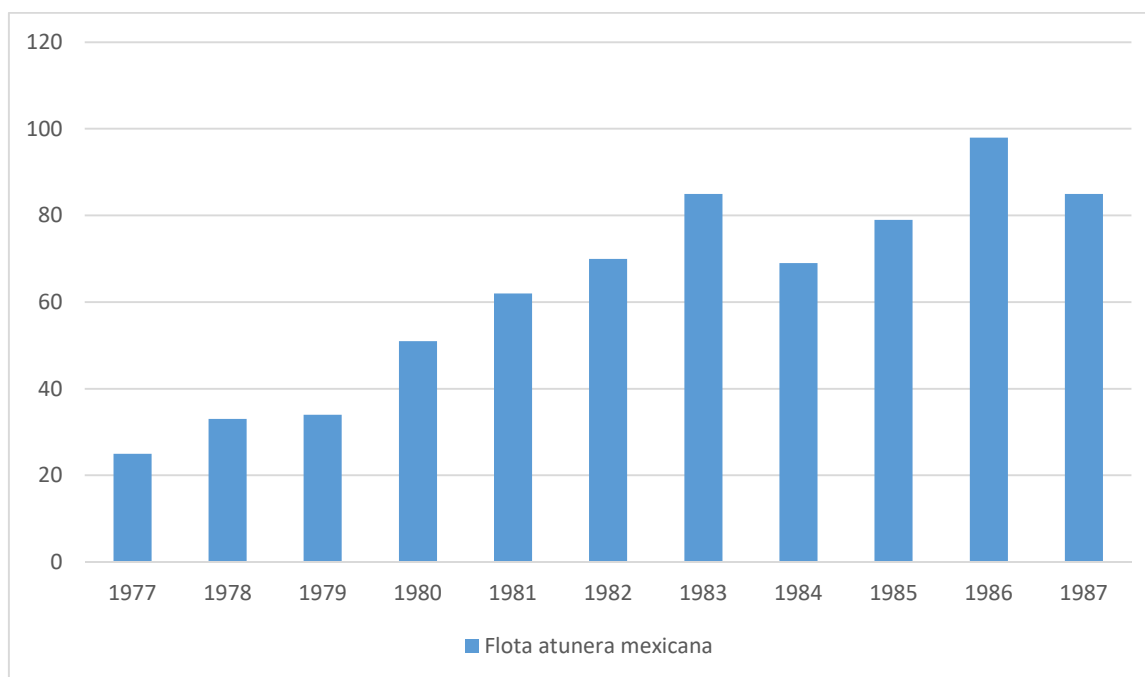
### **6.1. – Una flota en crecimiento: Inversión paraestatal y privada**

La flota pesquera constituye una herramienta fundamental de la actividad, y representa una pieza clave en la fase de extracción de la cadena productiva; por lo tanto, con la finalidad de obtener un mayor aprovechamiento de la materia prima y facilitar su traslado, la flota atunera mexicana ha crecido y evolucionado a lo largo de los años; para ejemplo tenemos que a principio de los años 80 PROPEMEX consideró aumentar la flota atunera, y así mismo, ordenó la construcción de naves de gran calado, no solo atuneras, sino de pesca múltiple con el objetivo de incentivar el consumo de alimentos con altos grados alimenticios (Ver gráfica 1). En ese entonces, las autoridades principales de PROPEMEX ya visualizaban el potencial que tendría la flota atunera mexicana al explotar las 200 millas de mar patrimonial correspondientes a la nación.<sup>250</sup>

---

<sup>250</sup> *Noroeste*, Mazatlán, domingo 13 de julio de 1980, n.º 432, año I, p. 2.

Gráfica 1.- Crecimiento de la flota atunera mexicana: Embarcaciones atuneras inscritas en el registro nacional de pesca, 1977-1987.



FUENTE: Dirección General de Planeación, Informática y Estadística. *Anuarios estadístico de 1982-1987*, Departamento de Pesca, México, 1982-1987, Elaboración propia.

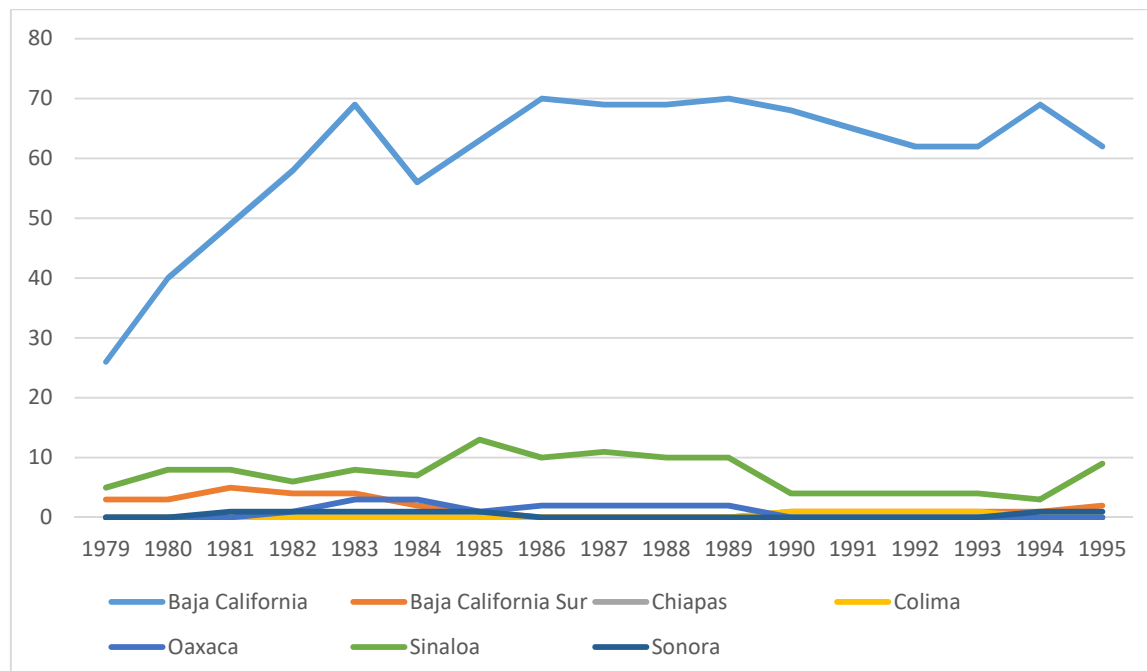
Como podemos observar, la gráfica anterior muestra el crecimiento a lo largo de una década de las embarcaciones atuneras inscritas en el registro nacional de pesca<sup>251</sup>, desde 1977, cuando se suscitaba la crisis del camarón en su etapa más álgida, hasta 1987 cuando PROPEMEX decide abandonar la pesca de atún y por ende vender su flota. En ella también podemos percatarnos del crecimiento paulatino de la flota, misma que a su vez es consecuencia de la diversificación pesquera que comenzó en 1980 a causa de la sobre explotación del crustáceo, lo cual obligó a los sectores social y privado, a reorientar sus capitales hacia otras especies como la sardina y el atún. En los 10 años que se representan en la gráfica, vemos un incremento de la flota de poco más de 300%, pasando de 25 embarcaciones en 1977, a 85 en 1987.

<sup>251</sup> Se incluyen embarcaciones atuneras cerqueras, vareras, y acondicionadas o modificadas para la pesca de palangre.

En efecto, es claro que las entidades pesqueras de México tenían como objetivo convertir al país en una potencia destacada en la industria, y para lograrlo se requería una explotación responsable de los recursos marinos, al mismo tiempo que se expandiera y diversificara la pesca nacional. En 1980, se propuso la adquisición de dieciséis nuevos barcos atuneros con una capacidad total de veinte mil toneladas y un costo estimado entre dos mil y dos mil quinientos millones de pesos.<sup>252</sup>

Por otro lado, hemos visto que históricamente Baja California figuraba como el estado líder en pesca y procesamiento de atún, seguido del estado de Sinaloa. Desde 1979 el aumento de embarcaciones atuneras en los litorales del Pacífico mexicano no solo involucró a dichas entidades federativas, también participaron Baja California Sur, Chiapas, Colima, Oaxaca, Sinaloa y Sonora (Ver gráfica 2).

Gráfica 2.- Serie histórica de embarcaciones atuneras registradas en el litoral del Pacífico 1979-1995



FUENTE: Dirección General de Planeación, Informática y Estadística. *Anuarios estadísticos de 1980-1995*, Departamento de Pesca, México, 1982-1987, Elaboración propia.

<sup>252</sup> *Noroeste*, Mazatlán, miércoles 20 de febrero de 1980, n.º 290, año I, p. 1.

La serie histórica que anteriormente se presenta corresponde al periodo de 1979 a 1995, esta muestra el incremento (o decremento según sea el caso) de las embarcaciones inscritas al registro nacional de pesca por entidad federativa en el Pacífico mexicano; vemos que el estado de Baja California, y particularmente el puerto de Ensenada, incrementan su flota atunera de manera considerable en un lapso de 4 años, pasando de 26 embarcaciones en 1979, a 69 embarcaciones inscritas en 1983; manteniendo una media de 60 embarcaciones por año.

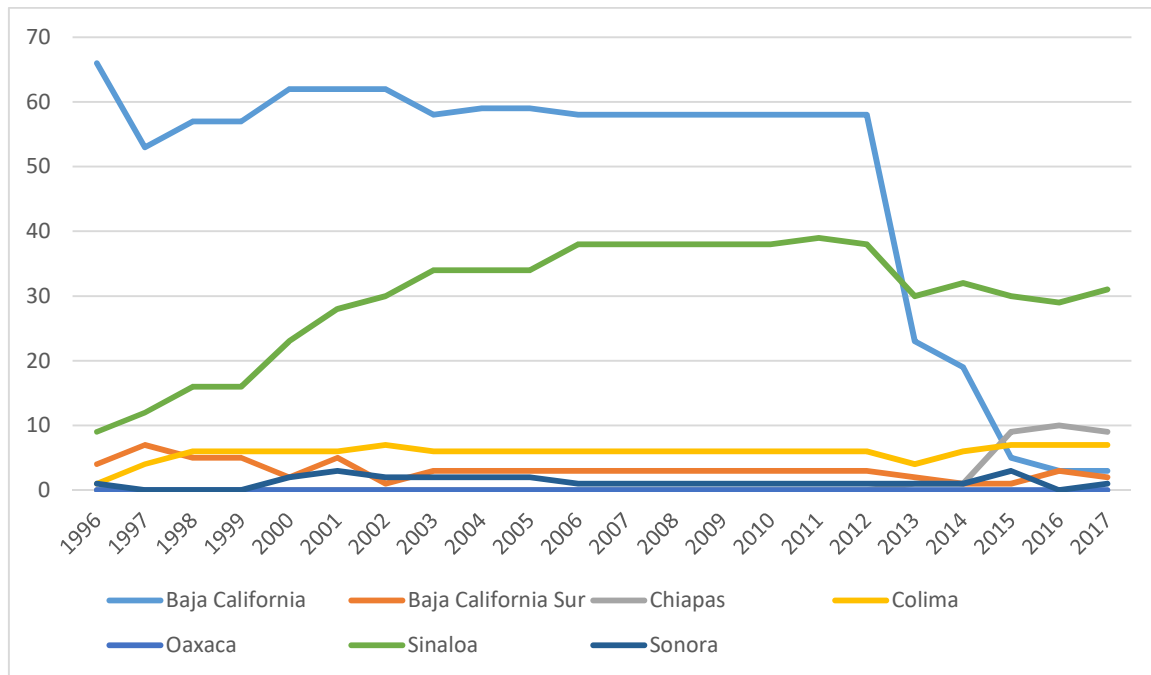
En Sinaloa, se evidenció su ambición de convertirse en el segundo puerto atunero más relevante del país, y para lograrlo, el Departamento de Pesca, la Secretaría de Marina y BANPESCA participaron en un programa de expansión de la flota atunera que incluyó la construcción de 6 barcos atuneros, con una inversión de mil 200 millones de pesos<sup>253</sup>. Por otro lado, la flota atunera mazatleca experimentó un crecimiento lento pero constante, pasando de 4 a 9 embarcaciones en 1995, las cuales, a diferencia del puerto de Ensenada, se caracterizaban por ser más nuevas y contar con tecnología de punta.

A su vez, estados como Baja California Sur, Colima, Chiapas, Oaxaca y Sonora, apenas registraron embarcaciones por debajo de las 10 unidades, siendo Cabo San Lucas, Guaymas y Manzanillo, los puertos que medianamente desarrollaron la pesca e industrialización del atún, por lo menos hasta mediados de la década de los noventa, cuando tomaron mayor relevancia los puertos de Manzanillo y Puerto Chiapas (Ver gráfica 3).

---

<sup>253</sup> *Noroeste*, Mazatlán, domingo 27 de diciembre de 1981, n.º 960, año XI, p. 1.

Gráfica 3.- Serie histórica de embarcaciones atuneras registradas en el litoral del Pacífico 1996-2017



En la segunda parte de esta gráfica histórica, particularmente notamos dos cosas; en primer lugar, vemos una inestabilidad en la inscripción de embarcaciones atuneras por parte de Baja California durante el periodo de 1996 hasta el 2003, alcanzando el punto máximo de 66 embarcaciones en 1996, esto, debido a que la flota bajacaliforniana sufrió bajas al estar conformada en su mayoría por embarcaciones viejas y obsoletas, sumado al fortalecimiento de puertos como Mazatlán y Manzanillo dentro de la pesca de la especie; también, notamos que a partir de 2012, el número de unidades decreció de manera considerable, pasando de 58 a solo 3 unidades en 2017.

Sinaloa por su parte, sostuvo un incremento paulatino a partir de 1996 y mantuvo un promedio de 30 embarcaciones inscritas por año, derivado principalmente de las fuertes inversiones del sector privado y del traslado de pequeños armadores que abastecieron las bodegas de empresas como PINSA y Nair; ante esto, conviene subrayar que el puerto de Mazatlán desplazó al puerto de Ensenada como líder en captura y procesamiento de atún.

Así mismo, en la gráfica podemos observar el despegue de entidades como Colima y Chiapas en la pesca de atún; vemos que a partir de 1998, Manzanillo aumenta el número de embarcaciones inscritas y reporta una media de 6 embarcaciones por año, todas pertenecientes a la empresa Grupo Mar. Chiapas por su parte comienza su despegue a partir del año 2014, y gracias a las inversiones de Grupo Herdez en Puerto Madero, cierra en 2017 con 9 naves atuneras.

## **6.2. – La infraestructura portuaria como factor de producción.**

Como hemos visto, uno de los objetivos del estado mexicano fue evitar el rezago portuario para buscar nuevos destinos de exportación a los productos pesqueros industrializados, por tal motivo se dio inicio a una modernización de los principales puertos de altura del Pacífico mexicano. A principios de los ochenta nuestro país contaba con trece puertos importantes pero solo unos cuantos eran de altura, de nada servía tener diez mil kilómetros de litoral si no se contaba con la infraestructura necesaria para explotar los mares a cabalidad; fue entonces cuando la Secretaría de Pesca ordenó realizar la construcción de diversas obras de infraestructura y reparaciones en los puertos, y así impulsar el desarrollo de la actividad pesquera. Por lo tanto, fue evidente que en ese entonces existía no solamente una falta de infraestructura, sino también era necesario una mejora en los procesos de industrialización que detonaran el crecimiento del rubro pesquero.

254

Ahora bien, el análisis comparativo de este apartado lo iniciaremos con el puerto de Mazatlán, donde el problema de la falta de muelles de atraque provocó largas demoras para la descarga de la producción; por lo tanto, la carencia de infraestructura acorde a las necesidades de la industria, también ocasionó que la flota atunera fungiera como frigoríficos, lo cual ocasionó la pérdida del producto.<sup>255</sup>

---

<sup>254</sup> *El Sol de Sinaloa*, Culiacán, miércoles 8 de julio de 1981, n.º 8835, año XXV, p. 6.

<sup>255</sup> *El Sol de Sinaloa*, Culiacán, lunes 20 de diciembre de 1982, n.º 9356, año XXV, p. 1.

Es por ello que surgieron diversos programas para incentivar el desarrollo pesquero a través de la optimización de la infraestructura, y es en Mazatlán donde se invirtieron más de mil trescientos millones de pesos destinados a la instalación de centros de recepción, construcción de muelles, dragado, desmontes, y para la realización de obras en general. Así mismo, este presupuesto tuvo que ser compartido con el área de acuacultura para la realización de investigaciones, implementación tecnológica, vigilancia y planeación estratégica.<sup>256</sup>

Por otro lado, el estado mexicano y el sector privado formaron alianzas para el desarrollo del sector pesquero; en Mazatlán, BANPESCA y PROPEMEX prospectaron la construcción de una terminal pesquera que tuviese lo necesario para crecimiento del rubro, por lo que de 1974 a 1984, se llevó a cabo la construcción de Parque Industrial Portuario “Alfredo V. Bonfil”, localizado en la zona norte del estero de Urías, su primera etapa consistió en 600 metros lineales de muelles para apoyo y servicio de industrias conexas a la pesca,<sup>257</sup> ocupando una superficie de 32 hectáreas, posteriormente la segunda etapa incremento otras 14.<sup>258</sup>

Fue en 1981 cuando se culminó la primera etapa del Parque Bonfil, proyecto que requirió la inversión de mil quinientos millones de pesos, donde el gobierno estatal presidido por Antonio Toledo Corro otorgó el 40 por ciento, el otro 40 por ciento le correspondió al sector privado, y el 20 por ciento restante lo otorgó BANPESCA.<sup>259</sup> Esta gran obra proyectaba garantizar la producción de las empresas procesadoras y enlatadoras de Mazatlán, ya que se perseguía el objetivo de cubrir la demanda del mercado interno y buscar nuevos mercados de exportación en un futuro.<sup>260</sup>

---

<sup>256</sup> *El Sol de Sinaloa*, Culiacán, domingo 16 de agosto de 1981, n.º 8874, año XXIV, p. 6.

<sup>257</sup> Se proyectaba la creación de muelles, equipos para carga y descarga, una enlatadora, una procesadora de harina de pescado, una planta tratadora de aguas negras, una zona fiscal, frigoríficos, talleres de maquinaria pesada, y astilleros para reparaciones.

<sup>258</sup> *Noroeste*, Mazatlán, martes 31 de marzo de 1981, n° 596, año II, p. 4.

<sup>259</sup> *Noroeste*, Mazatlán, viernes 25 de diciembre de 1981, n° 959, año II, p. 1.

<sup>260</sup> *Ibíd.*, p. 3.

Como ya mencionamos, la mayoría de las obras en el Parque Bonfil culminaron en 1984, sin embargo quedaban proyectos que aunque no estaban prospectados, era necesario atender; por eso mismo la entonces Residencia de Obras del Puerto de Mazatlán solicitó una inversión de casi siete mil millones de pesos para atender solicitudes como la construcción de un muelle para transbordadores turísticos, y el dragado y prolongación del canal de navegación. Esto último beneficiaba la entrada al puerto interior de embarcaciones de gran calado como naves atuneras y sardineras, ya que debido a su poca profundidad, el canal de navegación era casi exclusivo para el acceso de barcos camaroneros y embarcaciones menores.<sup>261</sup>

Fue evidente entonces, que atender las necesidades portuarias significaba una importante inversión económica, sobre todo en lo que respecta al dragado del canal de navegación, pero realizar esta obra evitaría que la flota atunera se desplazara a otros puertos como Ensenada para realizar sus descargas, situación que amenazaba el empleo de los trabajadores portuarios que descargaban el producto, y que ponía en riesgo el desarrollo de la naciente industria atunera de Mazatlán.<sup>262</sup> Fue hasta 1988 cuando culminaron las obras de ampliación y de dragado del canal de navegación, ya que fue necesario dinamitar los mantos rocosos que impedían el acceso de las embarcaciones de gran calado. Con lo anterior, se vislumbraba en el puerto un crecimiento sostenido de la actividad pesquera y un auge en el rubro atunero.<sup>263</sup>

---

<sup>261</sup> *El Sol del Pacífico*, Mazatlán, miércoles 22 de febrero de 1984, n° 14465, año XL, p. 1.

<sup>262</sup> *El Sol del Pacífico*, Mazatlán, lunes 12 de octubre de 1987, n° 14315, p. 1.

<sup>263</sup> *Ibíd.*, p. 8.



### **6.3. – Los embargos atuneros: Causas y repercusiones de la Guerra del Atún**

La denominada “Guerra del Atún”, tiene sus orígenes en la etapa inicial del primer embargo atunero; ya que el estado mexicano intentó defender la soberanía de sus costas al detener varias embarcaciones extranjeras que operaban dentro de nuestra Zona Económica Exclusiva;<sup>264</sup> lo anterior ocasionó que los Estados Unidos impusiera en julio de 1980 el primer embargo a las importaciones de atún mexicano en cualquiera de sus presentaciones, situación que golpeó drásticamente a la industria atunera nacional pues el vecino país era nuestro principal comprador, pero que a su vez incentivó a buscar nuevos mercados de exportación.

Hasta ese entonces, era habitual que EEUU saqueara los mares mexicanos, por lo tanto no podía sino inconformarse ante la determinación de nuestro país que por fin despertaba a la defensa de sus derechos. El gobierno de EEUU llevó su disgusto al extremo cuando adoptó una serie de disposiciones legales que les facultaba, según ellos, a tomar medidas de represalia contra quienes defendían su patrimonio marítimo. Al haberse decretado en 1980 el bloqueo norteamericano al atún mexicano, pasaron 6 años para que diplomáticos de México y Estados Unidos dialogaran para poner fin, aunque de manera momentánea, a la denominada “Guerra del Atún”.

Con la finalidad de comprender la prohibición de Estados Unidos para comercializar atún mexicano a su mercado, es necesario señalar el contexto histórico en las costas mexicanas de Sinaloa y la Península de Baja California. El origen del primer embargo atunero tiene relación con el decreto del 31 de julio de 1976 que expidiera el entonces presidente de México Luis Echeverría Álvarez, al decretar y reglamentar el artículo 27 de la Constitución mexicana relativa a la Zona Económica Exclusiva (Ver mapa 7).

---

<sup>264</sup> Franja de mar adyacente al mar territorial, que se extiende hasta 370.4 Km (200 millas náuticas) mar adentro contados desde la línea costa continental e insular. En su Zona Económica Exclusiva (ZEE) México tiene los mismos derechos que en su mar territorial, pero permite la libre circulación de embarcaciones extranjeras y la instalación de diversas vías, por ejemplo oleoductos marinos o diversos tipos de cableado. INEGI, Consulta Online:[http://cuentame.inegi.org.mx/hipertexto/zona\\_economica.htm](http://cuentame.inegi.org.mx/hipertexto/zona_economica.htm), Consultado el 10 de julio de 2021.

Mapa 7: Zona Económica Exclusiva de los Estados Unidos Mexicanos.



Fuente: INEGI, Marco Geoestadístico Nacional 2005, Consulta Online: [http://cuentame.inegi.org.mx/hipertexto/zona\\_economica.htm](http://cuentame.inegi.org.mx/hipertexto/zona_economica.htm), Consultado el 10 de julio de 2021.

México fue uno de los principales países latinoamericanos promotor de la creación de la Zona Económica Exclusiva, concepto novedoso en el cual los estados ribereños podían ejercer su jurisdicción nacional más allá de su mar territorial y cuya extensión es de 200 millas marinas. Considerada como la mayor aportación de México al nuevo derecho de mar y como la pieza central del nuevo ordenamiento jurídico, el estado ribereño tiene derechos soberanos sobre los recursos vivos o minerales, renovables o no renovables, situados en las aguas, suelo o subsuelo de la zona a efecto de su exploración, explotación, conservación y administración.

Algunos países no tenían la capacidad para capturar todos los recursos vivos que era permisible explotar en su zona, era pues previsible que el estado ribereño tendría en ciertas ocasiones algunos excedentes, y sería irracional que no permitiera que se aprovecharan por otros, ya que se perderían para toda la humanidad. La solución estaba en la concesión obligatoria de permisos o licencias de pesca a extranjeros, sujetos al pago de una cuota que significara un beneficio económico real y no meramente simbólico para los estados ribereños.<sup>265</sup>

<sup>265</sup> *Noroeste*, Mazatlán, lunes 14 de julio de 1980, n° 433, año I, p. 2.

A muchas naciones económicamente fuertes, les afectaba la disposición dictada por México, y la prohibición expresaba que no se permitiría a embarcaciones extranjeras la pesca de cualquier especie en aguas mexicanas sin los permisos correspondientes. El decreto que estipulaba los cobros por permisos de explotación de los túnidos que realicen las embarcaciones extranjeras en la zona económica exclusiva y que entró en vigor desde el 21 de enero de 1980, establece que: Por la expedición del permiso por cada embarcación y por cada viaje hasta de 50 días, se debía pagar mil 250 pesos, mientras que por la explotación del recurso, por cada tonelada neta o fracción de registro de la embarcación y por cada viaje hasta por 10 días se pagarían mil 380 pesos. Es decir que una nave con capacidad de acarreo de mil 100 toneladas pagaría un millón 518 mil pesos por su derecho de explotación, más mil 250 pesos del permiso. Esto significaba, en caso de que la nave lograra una captura satisfactoria que llenara sus bodegas, el 4.9% del total de la captura (en el caso anterior), pues el valor del atún alcanzaría la cifra 30 millones 360 mil pesos, tomando en cuenta que cada tonelada era pagada en el mercado a mil 200 dólares o sea 27 mil 600 pesos.<sup>266</sup>

Cabe señalar, que esta disposición no fue un capricho de México, fue una necesidad impostergable, ya que por muchos años, diferentes naciones explotaron nuestros recursos impunemente hasta llegar casi a su extinción.<sup>267</sup> Como mencionamos, era bien sabido que los barcos piratas estadounidenses siempre han saqueado de atún y otras especies los litorales de Sinaloa y la península de Baja California; pues las embarcaciones del vecino país del norte desde hace muchos años habían pescado en forma ilegal, además de atún especies como tiburón, pez vela, marlín y calamar. El principal enemigo de los barcos nacionales eran los grandes pesqueros de Estados Unidos, que violaban flagrantemente la soberanía y atropellaban a los pescadores mexicanos.<sup>268</sup>

Por tal motivo, el día 4 de julio de 1980, la Secretaria de Relaciones Exteriores de México anunció que serían detenidas y sancionadas las

---

<sup>266</sup> *El Sol de Sinaloa*, Culiacán, viernes 18 de julio de 1980, n° 8487, año XXIV, p. 1.

<sup>267</sup> José Adán Cháirez Antuna, *Historia de la pesca del atún en México*, *Óp. Cit*, p. 891.

<sup>268</sup> *Noroeste*, Mazatlán, sábado 19 de julio de 1980, n° 438, año I, p. 5.

embarcaciones atuneras extranjeras que pescaran sin licencia en la ZEE del pacífico, anuncio que surtió efecto con la detención del “Marla Marie” por una patrulla armada mexicana.<sup>269</sup> La reacción por parte del gobierno de Estados Unidos fue inmediata al imponer el 14 de julio de 1980 un embargo atunero a nuestro país en respuesta a la multa económica y el decomiso de las capturas al atunero “Marla Marie”, embarcación que tenía su base de operaciones en San Diego California, y que fuera detenida a unas 30 millas de las costas de Mazatlán. Además, el gobierno estadounidense justificaba la pesca de túnidos dentro de nuestra ZEE, argumentando que el atún es una riqueza importante sobre la cual México no tiene ningún derecho porque es una especie migratoria, y por lo cual es apátrida.<sup>270</sup>

Por otra parte, todo el sector pesquero e industrial del pacífico sostenía la postura de defender la captura de atún para barcos mexicanos y jamás aceptaron las amenazas lanzadas por el gobierno de Estados Unidos de impedir la comercialización del producto mexicano. Así mismo se tomaron las medidas sobre la presión de Estados Unidos que no quería reconocer el derecho de México que exigía respeto a las 200 millas de mar patrimonial. También, se sostenía la idea de que la captura de atún debía reservarse exclusivamente a las naves mexicanas en la franja costera, desde las Islas Marías hasta el Golfo de California.<sup>271</sup> Y como se mencionó anteriormente, las flotas pesqueras extranjeras, especialmente la estadounidense, habían explotado a su antojo los litorales de México en la captura de túnidos y para ello hacían uso de métodos ilegales para la pesca; primero salía un helicóptero que localizaba el cardumen atunero y de inmediato avisaba a las embarcaciones situadas un poco más allá del límite de las 200 millas. Pero el helicóptero no solamente cumplía esa misión, sino que también hacía labores de espionaje, ya que desde las alturas vigilaba la ubicación de los guardacostas mexicanos, y cuando se acercaban, los barcos atuneros escapaban.<sup>272</sup> Además, aunque extraoficialmente, se informó que por lo menos otras 20 naves atuneras de

---

<sup>269</sup> Etelvina Caudillo Cisneros, *Los embargos atuneros en México...*, *Óp. Cit.*, p. 68.

<sup>270</sup> *Noroeste*, Mazatlán, viernes 11 de julio de 1980, n.º 430, año I, p. 1.

<sup>271</sup> *Noroeste*, Mazatlán, domingo 13 de julio de 1980, n.º 432, año I, p. 1.

<sup>272</sup> *Noroeste*, Mazatlán, viernes 11 de julio de 1980, n.º 430, año I, p. 1.

Estados Unidos, con capacidad de hasta 2000 toneladas de almacenamiento, continuaron pescando en las 200 millas de mar patrimonial mexicano, en zonas donde les fue posible huir en determinado momento.

Posterior a la captura del “Marla Marie”, barcos patrulla de la Armada de México detuvieron a dos atuneros de bandera estadounidense que pescaban dentro de la ZEE. Los barcos interceptados fueron el “Star Crest” con base en San Pedro California, y el “Carols” con sede en San Diego (Ver imagen 13). Dichas embarcaciones fueron detenidas frente a las costas de Baja California Sur a 30 millas al oeste de cabo San Lázaro por el guardacostas Melchor Ocampo de la Armada, y aunque no se pudo precisar el tonelaje de los productos decomisados, se dijo que uno de los barcos detenidos en maniobras ilícitas de pesca, es el reincidente “Star Crest”, unidad que en el transcurso de este año había sido capturada.<sup>273</sup>

De acuerdo con las fuentes, hasta julio de 1980 se habían capturado 8 embarcaciones atuneras piratas en los litorales correspondientes a Sinaloa y la Península de Baja California, todas de bandera norteamericana, y a quienes se les decomisaron productos por más de mil toneladas de atún, barrilete y otras especies. En este recuento, encontramos que el 14 de marzo del citado año, fue detenido el barco “Anton Misetich” con 200 toneladas de atún, así como el “Nautilus” con 215 toneladas de atún y 15 de barrilete; un día después, se hizo lo propio con los atuneros “Concho” y “Conte Bianco”, que traían en sus bodegas las cifras de 372 y 90 toneladas respectivamente; así mismo, encontramos la detención del “Mary Jo” el 16 de marzo, pero con solo 25 toneladas de atún; unos días después fue detenido por primera vez el barco “Star Crest” con otro fuerte cargamento del preciado pez, y en febrero de ese mismo año se lograron capturar otras embarcaciones con más de 17 toneladas, matriculadas con los nombres de “Chicore Maru” 7 y 76.

---

<sup>273</sup> *Noroeste*, Mazatlán, sábado 12 de julio de 1980, n° 431, año I, p. 1.

Imagen 13.- Las embarcaciones atuneras norteamericanas “Star Crest” y “Carol S.”; detenidas y escoltadas por la Armada de México en el puerto de Mazatlán al ser sorprendidas pescando dentro de la Zona Económica Exclusiva Nacional.



FUENTE: *Noroeste*, Mazatlán, lunes 14 de julio de 1980, n° 433, año I, p. 1.

Finalmente, fueron dos embarcaciones detenidas las que agravaron el conflicto atunero, situación que originó el primer embargo estadounidense al atún mexicano. En primera instancia tenemos al “Marla Marie”, el cual fue detenido Armada de México y le fueron decomisadas 75 toneladas de bonito, atún y barrilete; la segunda embarcación fue el “Star Crest”, quien era reincidente pues ya había sido detenida en una ocasión, lo cual reafirmó la postura gubernamental de respetar la soberanía de la nación, y hacer valer la ZEE y su limitación de 200 millas náuticas.<sup>274</sup>

La anterior situación, motivó a que el gremio pesquero se manifestara a favor de las detenciones de embarcaciones extranjeras que ejercieran la pesca ilegal en nuestro país, y en contra del embargo impuesto al atún mexicano. Por lo tanto, cooperativistas y armadores del puerto de Mazatlán, solicitaron al Departamento de pesca la recisión de más de setecientos permisos concedidos a

---

<sup>274</sup> *Ibíd.*, p. 1.



embarcaciones con bandera estadounidense; además, reafirmaron su apoyo al entonces presidente José López Portillo para que tomase las mejores decisiones referente conflicto pesquero. Tanto el gremio pesquero local y nacional, confiaban en que el conflicto se solucionase lo más pronto posible debido a que el mercado norteamericano era el mayor comprador de atún mexicano, y dependía de este para abastecer su demanda interna, sumado a ello, el mercado asiático y europeo emergían como compradores potenciales de nuestra materia prima.<sup>275</sup>

Por otro lado, es necesario mencionar que uno de los primeros efectos negativos de la denominada Guerra del Atún, fue la sobreproducción derivada del aumento de embarcaciones y de las altas capturas de la flota mexicana, ya que lo anterior provocó una saturación en los frigoríficos y en las bodegas de producto enlatado; un claro ejemplo de lo anterior fue el caso de Baja California, donde la industria local tuvo que malbaratar más de 35 mil toneladas de materia prima, que por la falta de infraestructura y procesos de industrialización acorde basta producción, no se pudo colocar en el mercado nacional.<sup>276</sup>

Asimismo, la falta de personal capacitado para ejercer en las nuevas embarcaciones era un problema evidente; motivo por el cual se recurrió a la contratación de personal extranjero para conformar la tripulación. Aunado a lo anterior, otro grave problema fue la saturación de las terminales pesqueras y de los almacenes de frigoríficos, lo cual ocasionó que las embarcaciones permanecieran mayor tiempo del estimado en el puerto para poder realizar las descargas.<sup>277</sup>

---

<sup>275</sup> *El Sol de Sinaloa*, Culiacán, domingo 20 de julio de 1980, n° 8489, año XXIV, p. 5.

<sup>276</sup> En el ámbito portuario se presentaron dificultades. Como señalamos, el puerto atunero por excelencia era Ensenada; y otro puerto importante era Mazatlán, pero éste se caracterizaba por ser camaronero y por lo tanto el tipo de infraestructura para el atún no era la adecuada; sin embargo, se utilizó como puerto alternativo, aunque las descargas de atún se realizaban a menos de 50% de eficiencia con relación al puerto de Ensenada. Por esto, la intervención del Estado no se hizo esperar al canalizar recursos, además de la realización de coinversiones con grupos privados para la construcción de frigoríficos en Mazatlán, Topolobampo, Puerto Madero y Manzanillo, así como para acondicionar los muelles para el atraque de las embarcaciones atuneras, como fue el caso del puerto de Mazatlán, en donde se realizaron trabajos de dragado para que pudiera funcionar como puerto atunero bajo el gran proyecto del parque industrial portuario Alfredo V. Bonfil.

<sup>277</sup> *El Sol de Sinaloa*, Culiacán, miércoles 8 de julio de 1981, n° 8489, año XXIV, p. 6.

También, se realizaron grandes esfuerzos en las plantas situadas en Sinaloa y Sonora, propiedad de PROPEMEX e “Industrias Pesqueras Paraestatales del Noroeste” (IPPNO), a fin de introducir líneas para enlatado de atún y procesar el producto para el mercado interno, al que se le dio gran impulso a raíz del embargo. Tal es así, que el Departamento de Pesca adquirió toda la producción atunera para su distribución a nivel nacional, y para exportar los excedentes hacia los países europeos, y de esta manera, evitar la quiebra de las procesadoras. Al mismo tiempo se daría a conocer que países como España, Italia, Francia y Portugal, manifestarían su deseo de adquirir el atún que se había dejado de vender a los Estados Unidos.<sup>278</sup>

Como era evidente, el problema que tenía México con Estados Unidos en lo que respecta a la llamada “Guerra del Atún”, en nada había frenado los programas de expansión para esta pesquería por parte de PROPEMEX. Por un lado, había plena confianza en que las relaciones se normalizarían mediante la entrevista que sostuvieron los presidentes José López Portillo y Ronald Reagan; y en cambio también estaba la opción de la venta de nuestro atún a los países europeos, y satisfacer la demanda del mercado interno que cada vez resultaba más redituable.<sup>279</sup>

Así mismo, es conveniente señalar que embargadas las ventas de atún hacia Estados Unidos, había decenas de millones de latas almacenadas en México, lo ideal hubiera sido destinarlas al mercado nacional, pero no existía hábito de consumo hacia este alimento, y además, su precio por lata era dos veces superior al que se vendía en Estados Unidos y no existían mecanismos de distribución y comercialización adecuados para dar salida a grandes volúmenes. Sobreabundancia indeseada de atún, discordancia y rivalidad con Estados Unidos, y un rumbo incierto, eran los problemas que adolecían a la industria atunera en México.<sup>280</sup>

---

<sup>278</sup> *Noroeste*, Mazatlán, jueves 17 de julio de 1980, n° 436, año I, p. 1.

<sup>279</sup> *El Sol de Sinaloa*, Culiacán, sábado 6 de junio de 1981, n° 8805, año XXV, p. 6.

<sup>280</sup> *Noroeste*, Mazatlán, viernes 14 de agosto de 1981, n° 831, año II, p. 1.



Ante esto Etelvina Caudillo señala que:

El embargo trajo como consecuencia dificultades para la industria atunera en varios rubros: 1982 y 1983 fue el periodo en que la mayoría de la flota estuvo inactiva, situación lamentable, ya que las embarcaciones nuevas podían haber operado a gran capacidad sin necesitar mucho mantenimiento ni reparaciones mayores; sin embargo, tuvieron considerables tiempos muertos debido a la inexistencia de refacciones causada por la falta de divisas que en ese periodo escasearon, a más de pobre financiamiento para salir a pescar y largas estadías en puerto para descargar debido a la limitada infraestructura portuaria.<sup>281</sup>

En otras ocasiones, la producción no se descargaba, pues las embarcaciones a veces fungían como frigoríficos ya que en tierra se saturaba la capacidad de frío y las plantas no procesaban más producto por los fuertes inventarios de atún enlatado difícil de comercializar. Todo ello impactó negativamente en la flota, que tuvo baja productividad, aunada a la presencia meteorológica denominada “El Niño”, lo cual dificultó localizar el atún. Estos factores sumados se tradujeron en la imposibilidad de los armadores para cubrir los pagos al gobierno federal por el crédito que otorgó para la compra de la flota. Así, el Estado mexicano hubo de soportar la pesada carga financiera, pues avaló y financió a la flota teniendo que pagar intereses por los créditos.<sup>282</sup>

Transcurrieron cuatro años de implantado el embargo atunero, en los que México había mantenido su postura inicial en defensa de la soberanía de las 200 millas, y en ese periodo enfrentó las vicisitudes derivadas, mismas que con dificultad se iban superando. La posibilidad de levantar el embargo para México no representaba beneficios ni económica ni políticamente, en virtud de que en los momentos en que Washington lo proponía, la industria estadounidense vivía una situación crítica y difícilmente nuestro atún encontró acomodo en ese mercado.

---

<sup>281</sup> Etelvina Caudillo Cisneros, *Los embargos atuneros en México...*, *Óp. Cit.*, p. 80-81.

<sup>282</sup> *Ibid.*, p. 81.

Por otro lado, el principio de soberanía que tanto se manejó podía verse afectado en el sentido de que ese organismo multilateral determinaría el manejo del recurso atunero, situación que sería análoga a los tiempos en que México había pertenecido a la “Comisión Interamericana del Atún Tropical”<sup>283</sup>, además de que el Estado mexicano había destinado cuantiosos recursos a la creación de la flota que, dentro de sus objetivos, marcó el ejercicio de la soberanía de nuestros litorales, y el haber cedido ante el citado convenio, hubiera representado una contradicción y, sobre todo, un gran retroceso.

Pasaron más de dos años sin que públicamente se tuvieran noticias del levantamiento del embargo. Para 1986, cuando México ingresa al “Acuerdo General Sobre Aranceles Aduaneros y Comercio” (GATT), las fuentes informativas retoman el tema y hacen mención de la posibilidad del levantamiento del embargo atunero como una medida de reciprocidad a la suspensión que haría México de algunos aranceles para Estados Unidos.

Para el 12 de agosto de 1986, en reunión en Washington, D.C. de los presidentes de Estados Unidos, Ronald Reagan, y de México, Miguel de la Madrid Hurtado, se anunció el levantamiento unilateral del embargo, medida que quedó inscrita dentro de un paquete de acciones bilaterales. La cuota de importación de producto que Estados Unidos concedió a México fue de 14 000 toneladas anuales, la cual se incrementaría en años posteriores. El levantamiento se dio sin ninguna condición para nuestro país, salvo la de “mantener las buenas relaciones”. Sin embargo, en 1990 se levantó un nuevo embargo en contra del atún mexicano, esta vez con el argumento de que había una fuerte mortandad de delfines por parte de la flota atunera mexicana, algo que las mismas autoridades mexicanas reconocen que existía.

---

<sup>283</sup> La Comisión Interamericana del Atún Tropical “CIAT”, es la responsable de la conservación de atunes y otras especies marinas en el Océano Pacífico Oriental, además, tiene responsabilidades importantes en la ejecución del Programa Internacional para la Conservación de los Delfines (PICD). Los miembros de la CIAT son Belice, Canadá, China, Colombia, Corea, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Francia, Guatemala, Japón, Kiribati, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Taipei, Unión Europea, Vanuatu, y Venezuela. Consulta online: <https://www.iattc.org/HomeSPN.htm>, consultado el 14 de marzo de 2017.

El problema se gestó un año antes, en 1989, cuando el Congreso norteamericano modificó la Ley de Protección de Mamíferos Marinos; enmienda que obligaba a los países exportadores de atún aleta amarilla que operaban en el Océano Pacífico Oriental, a informar al gobierno estadounidense sus programas y reglas de protección a los delfines, lo cual era un requisito indispensable para vender en el mercado de los Estados Unidos.

En 1992 también se prohibió la importación de atún de países que compraran el producto mexicano en cualquiera de sus presentaciones, por lo tanto, países como Tailandia y Ecuador, que eran clientes de México, dejaron de comprar, aun cuando los pescadores mexicanos cambiaron su método de pesca y redujeron notablemente la muerte incidental de mamíferos marinos. Por otro lado, las empresas pesqueras establecieron buzos en cada barco para liberar delfines, acciones que también eran supervisadas por observadores independientes que reportaban las incidencias a la Comisión Interamericana del Atún Tropical.<sup>284</sup>

En 2004, y después de varias controversias internacionales, se levantó el embargo, aunque las puertas del mercado estadounidenses no se abrieron por completo. Si bien no existen restricciones legales para el producto mexicano, las ventas se han restringido gracias a las organizaciones ambientalistas y empresas empacadoras que promovieron que las latas del producto que se comercializaran en el mercado estadounidense, llevaran la etiqueta *Dolphin Safe* (delfines protegidos), lo cual significaba que el atún había sido pescado sin ocasionar la muerte de mamíferos marinos.

Es necesario señalar, que el etiquetado se ha negado a exportadores mexicanos, pero en cambio se entregó a otros con reportes de alta mortalidad de delfines; y por esta razón, en 2008 México inició una controversia ante la OMC para que Estados Unidos modifique la Ley de Protección de Mamíferos Marinos, o

---

<sup>284</sup> Alberto Najar, *Lo que hay detrás de la larga guerra por el atún entre México y EE.UU.*, BBC Mundo, Consulta Online: [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/11/151126\\_mexico\\_atun\\_embargo\\_eeuu\\_economia\\_an](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/11/151126_mexico_atun_embargo_eeuu_economia_an), Consultado el 10 junio de 2021.

aplicarla de la misma forma a todos los exportadores de atún que participan en su mercado.<sup>285</sup>

#### **6.4. – La competitividad internacional del atún mexicano: Los nuevos destinos de exportación.**

Para hablar de las exportaciones del atún mexicano nos tenemos que remontar a los primeros meses del primer embargo atunero, ya que al no poder exportar materia prima a los Estados Unidos, el Departamento de Pesca adquirió toda la producción para exportar el 80% a países como Francia, Portugal, Suecia y Dinamarca, y el 20% restante para distribuirlo en el mercado nacional.<sup>286</sup> Con este movimiento, se evitó la quiebra de diversas cooperativas atuneras, se abastecieron las principales plantas atuneras del país, y se vendió atún a países que habían manifestado adquirir el producto luego de que nuestro vecino del norte dejó de comprarle a nuestro país.<sup>287</sup>

Y a pesar de que el gobierno norteamericano ratificó el embargo al atún mexicano, nuestro país implementó programas que ayudaran a consolidar las ventas de este producto en otros países, principalmente en el mercado asiático y europeo. Por ejemplo, en diciembre de 1984 México firmó en Francia un convenio con el Mercado Común Europeo para exportar 16 mil toneladas de atún fresco y 500 mil cajas de pescado. Además, SEPESCA firmó también un convenio con la SECOFI, IMPECSA, CONASUPO, y PROPEMEX, para la venta a nivel nacional de 17 millones y medio de latas de sardina y atún. Con lo anteriormente dicho, quedó claro que durante la administración del presidente Miguel de la Madrid se cumplieron los objetivos en cuanto a captura, comercialización, y distribución a la población de productos altamente proteicos y baratos, como la sardina y el atún.<sup>288</sup>

---

<sup>285</sup> *Ibíd.*,

<sup>286</sup> *El Sol de Sinaloa*, Culiacán, martes 22 de julio de 1980, n° 8941, año XXIV, p. 1.

<sup>287</sup> *Noroeste*, Mazatlán, jueves 17 de julio de 1980, n° 436, año I, p. 1.

<sup>288</sup> *Noroeste*, Mazatlán, martes 11 de diciembre de 1984, n° 2013, año VI, p. 7.

Para 1986, y ya levantado el primer embargo atunero, las exportaciones del atún mexicano tuvieron como destino Italia, Francia y España; con un total de 60 mil toneladas, se supera en un 50 por ciento más de lo que se exportó el año anterior. Al mismo tiempo, el entonces vicepresidente de la CANAINPES, José E. Carranza, afirmó que la exportación de atún a los Estados Unidos se reiniciaría a partir de septiembre, aunque de una forma lenta y en presentación de fresco congelado; desde esta manera, se terminó el bloqueo al atún mexicano y se intentaba recuperar el mercado norteamericano.<sup>289</sup> Sin embargo, Carranza señalaba que los gastos financieros dejaban al atún mexicano fuera de competencia en el mercado internacional; y aunque éramos competitivos en mano de obra, insumos y en gastos de operación, México era menos competitivo en comparación con otros países, como Tailandia.

Como se ha dicho, los productores de Baja California y Baja California Sur, así como de Sinaloa, tuvieron la posibilidad de exportar atún en la presentación de fresco congelado a los Estados Unidos, aunque en cantidades mínimas debido a que la industria enlatadora establecida en San Diego California se desmanteló y se trasladó a otros países de Asia y Oceanía. De ahí la posibilidad que se presentó para los productores de los principales puertos atuneros del país al exportar atún congelado y no enlatado, ya que exportar este último no era conveniente en virtud de que los precios eran poco competitivos.<sup>290</sup>

Por lo anterior, 1987 la compañía Tri-Marine Internacional INC<sup>291</sup>, a través de PINSA, anunció la compra de 20 mil toneladas de atún con valor aproximado de 20 mil millones de pesos, que fueron destinadas nuevamente a la exportación de los mercados de Italia y Japón. Por tal motivo, en los muelles atuneros de Mazatlán se atracaron las embarcaciones “Asian Rex” y “World Fontaine”, en las que se cargaron 2 mil toneladas de atún para ser enviadas al mercado italiano y japonés

---

<sup>289</sup> *El Sol del Pacífico*, Mazatlán, lunes 28 de julio de 1986, n.º 13910, p. 1.

<sup>290</sup> *El Sol del Pacífico*, Mazatlán, viernes 15 de agosto de 1986, n.º 13896, año XXXVII, p. 1.

<sup>291</sup> Tri-Marine Internacional sería la compañía encargada de adquirir el 90 por ciento del atún que se descargaba en el puerto de Mazatlán, cuyas operaciones de compra-venta las realizaba por medio de las empresas Maratún, Pesca Azteca, y PINSA. *El Sol del Pacífico*, Mazatlán, jueves 7 de mayo de 1987, n.º 14157, año XXXIX, p. 1.

respectivamente.<sup>292</sup> Ante esto, sería promovida la compra de atún en Mazatlán por su buena posición estratégica y por la disposición de los trabajadores portuarios en cuanto a la agilización de las maniobras de descargas, cuya actividad en otros puertos aún era deficiente.

Sin duda alguna el año de 1987 sería uno de los más productivos para la pesquería del atún en México, ya que para el primer semestre de este año se logró movilizar por Mazatlán un total de 11 mil 159 toneladas de atún fresco-congelado destinado a la exportación. Durante 1986, el movimiento que correspondió al túnido fue de apenas 9 mil 553 toneladas, cifra que para el año siguiente ya se superaba en tan solo un semestre. Gracias al tonelaje registrado en los primeros 6 meses de 1987, a las comodidades que se otorgaban a los buques frigoríficos con respecto a su atraque, y a las facilidades de las autoridades aduanales para la exportación de túnidos, Mazatlán se convirtió en puerto estratégico para la exportación de atún a países europeos.<sup>293</sup>

Por su parte, el puerto de Manzanillo al tener una historia reciente con su industria atunera, vemos que las exportaciones acontecen en esta entidad desde mediados de 1998, cuando Marindustrias inicia sus exportaciones hacia Italia con 2 mil toneladas, y a Japón con cargamentos pequeños pero constantes de no más de 2 mil toneladas de atún fresco-congelado.<sup>294</sup> Más tarde, a finales de ese mismo año, realiza fuertes inversiones por más de 50 millones de dólares, los cuales tenían como objetivo fortalecer la cadena productiva y continuar con las exportaciones de materia prima hacia países de Centro y Sudamérica.<sup>295</sup> También tenemos que a partir del año 2004, y por medio de “Maratún”, una empresa filial de Marindustrias, partieron partieron desde Manzanillo hacia al puerto de Vigo España, un cargamento de más de 1700 toneladas de atún congelado.<sup>296</sup>

---

<sup>292</sup> *Ibíd.*, p. 1.

<sup>293</sup> *El Sol del Pacífico*, Mazatlán, miércoles 19 de agosto de 1987, N° 14260, Año XXXIX, p. 1.

<sup>294</sup> *El Noticiero de Manzanillo*, lunes 13 de agosto de 1998, N° ND, Año ND, p. 1.

<sup>295</sup> *El Noticiero de Colima*, jueves 17 de diciembre de 1998, N° 8420, Año XXIV, p. 1.

<sup>296</sup> *El Noticiero de Manzanillo*, viernes 13 de agosto de 2004, N° ND. Año ND, p. 1.

Por otro lado, las exportaciones de atún enlatado por parte de Marindustrias tuvieron como principal destino los Estados Unidos después de levantarse la prohibición del segundo embargo atunero; para ejemplo tenemos que a finales del año 2011, produjo más de 300 millones de latas de atún, lo cual representaba 5.2 millones de cajas, una producción de 40 mil toneladas de materia prima, y significaba un 16 por ciento de aumento en la producción con respecto al año anterior.<sup>297</sup> Así mismo, las anteriores cifras fueron rebasadas dos años después luego de que Marindustrias reportara ventas de más de 6 millones de cajas, y una producción que tuvo como destino Estados Unidos, España y Centro y Sudamérica.<sup>298</sup>

Para el caso de las exportaciones por parte de la industria atunera chiapaneca, podemos mencionar que dichas transacciones son relativamente recientes ya que no sobrepasan por lo menos una década de haberse efectuado; es necesario mencionar que desde 2008<sup>299</sup> se vislumbraba la posibilidad de llevar la marca Marina Azul a los Estados Unidos, pero fue a partir de mayo de 2013 cuando Procesa Chiapas dio el banderazo de salida para la exportación de atún a Estados Unidos como parte de un proyecto de inversión de 104 millones de pesos, con esto se buscaba que la economía de la región del Soconusco se fortaleciera con la exportación de productos cien por ciento chiapanecos, y a su vez, también se buscaba garantizar la creación de nuevos empleos directos en Puerto Chiapas.<sup>300</sup>

---

<sup>297</sup> *El Noticiero de Manzanillo*, lunes 12 de diciembre de 2011, N° 5054, Año XI, p. 1.

<sup>298</sup> *El Noticiero de Manzanillo*, martes 19 de marzo de 2013, N° 3650, Año XV, p. 1.

<sup>299</sup> Agencia de Servicios Informativos de Chiapas, *Procesarán atún de exportación*, Consulta Online: <http://www.asich.com/procesaran-atun-de-exportacion.html>, Consultado el 5 de agosto de 2021.

<sup>300</sup> *El Economista*, *Chiapas comienza exportación de atún a EU*, Consulta Online: <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Chiapas-comienza-exportacion-de-atun-a-EU-20130520-0116.html>, Consultado el 5 de agosto de 2021.

## **6.5. – Los magnates del atún: Innovaciones en la cadena productiva.**

Con respecto al tema de la innovación tecnológica, vemos que históricamente ha estado presente tanto en las fases de captura como en la industrialización del producto; si nos remontamos a las primeras décadas del siglo XX, vemos que la pesca atunera evoluciona de una fase rudimentaria, a una fase de extracción con embarcaciones de mediana altura. Prueba de lo anterior, es la transición que se acontece en la península de Baja California, principalmente en el puerto de Ensenada; casos particulares tenemos el de Masaharu Kondo que innovó al adaptar y utilizar el sistema de refrigerado en los barcos pesqueros, y del industrial Luis Bernstein que fue el primer productor pesquero en enlatar mariscos para comercialización.<sup>301</sup>

Para los casos particulares de los empresarios de los puertos de Mazatlán, Manzanillo y Puerto Chiapas, podemos señalar que José E. Carranza de la empresa PINSA, establecida en Mazatlán, se encargó de innovar en los procesos de captura, al ser la primera empresa mexicana en utilizar embarcaciones de gran calado y con tecnología satelital para la localización de cardúmenes, ayudados también por helicópteros. Además, implementaron en todas sus embarcaciones el sistema de red de cerco, método de captura que es más amigable con la fauna marina (delfines y tortugas), y que pasó a desplazar a las embarcaciones vareras y palangreras que para la década de los setenta y ochenta, pasaron a ser obsoletas.

Por su parte, la empresa Marindustrias y su líder Antonio Suárez, trajeron al mercado nacional el enlatado abre fácil, lo que los convirtió en la empresa pionera en utilizar este nuevo envasado; además, esta empresa manzanillense es reconocida por la amplia diversificación en su gama de productos, pues son también la primera empresa en ofrecer una amplia variedad de ensaladas enlatadas no solo de atún, sino de pollo y salmón, siendo los únicos en México que envasan esta última proteína.

---

<sup>301</sup> José Adán Cháirez Antuna, *Historia de la pesca del atún en México,...* Óp. Cit., p. 211.



Por otro lado, la empresa Procesa Chiapas de Mauricio Parente y Alejandro Chaljub, destaca por envasar toda su gama de productos en envases pouch, una bolsa de aluminio ligera y flexible, que gracias a su cierre hermético conserva mejor las propiedades de la carne (textura, sabor y nutrientes); además no contiene conservadores, es más higiénica, sin riesgo de contaminación, no necesita drenarse ni abrirse con un abrelatas, y tiene un tiempo de vida de hasta tres años. La empresa con sede en Puerto Chiapas no es la única en México que maneja este novedoso envasado, pero si son los únicos que apostaron por envasar toda su producción en este material práctico, eficiente, y que no genera la misma cantidad de basura que otras marcas enlatadas.<sup>302</sup>

## **6.6 – Conclusiones**

A lo largo de este capítulo repasamos aquellos factores que reforzaron la industria nacional y que están presentes en el diamante de la competitividad de Michael Porter (Ver figura 4); las diversas empresas atuneras al contar ventajas comparativas, aumentaron su flota atunera y mejoraron su infraestructura portuaria con la finalidad de competir en la industria nacional e internacional.

La demanda del atún mexicano en sus diversas presentaciones, pero sobre todo en la presentación de fresco-congelado, significó para la industria atunera nacional, la oportunidad de posicionarse en el mercado mundial al atender las necesidades de los principales compradores que demandaban atún de primera calidad; de esta manera, las empresas atuneras de Mazatlán (PINSÁ), Manzanillo (Grupo Mar) y Puerto Chiapas (Procesa), buscaron la apertura de sus productos hacia otros mercados.

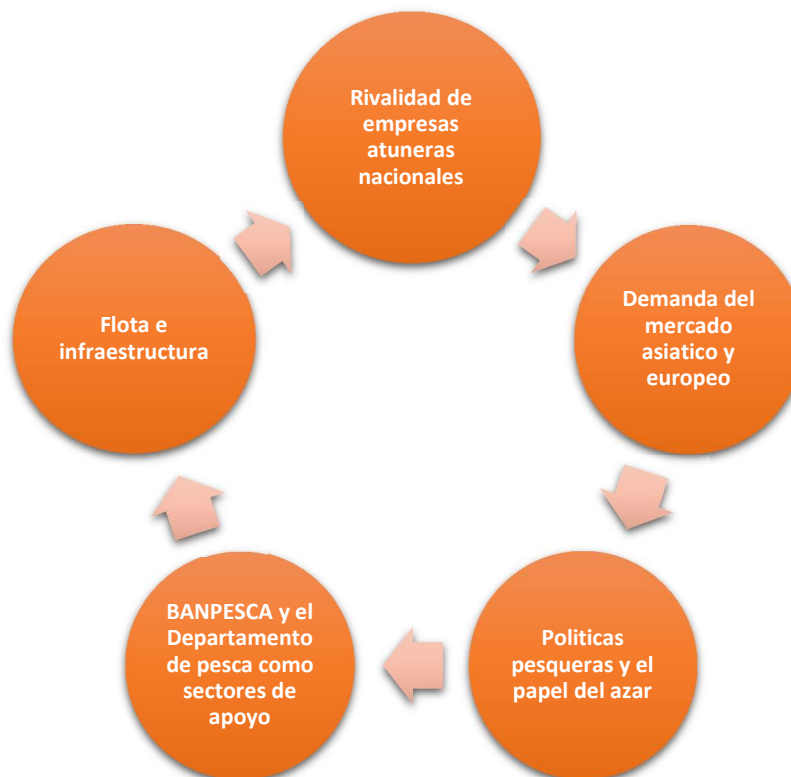
---

<sup>302</sup> Ilse Maubert Roura, *Reinventar tu marca*, Consulta Online: <https://www.entrepreneur.com/article/264012>, Consultado el 6 de agosto de 2021.

Podemos afirmar que los sectores afines o de apoyo en la industria atunera nacional, están representados en la institución financiera BANPESCA y el Departamento de Pesca, ya que el apoyo de ambos favoreció a los diferentes sectores involucrados en la pesca y comercialización del atún, tanto en el otorgamiento de créditos necesarios, como en la autorización de proyectos portuarios.

Como hemos visto, el efecto del *diamante*, dependió de la conjugación de los factores anteriormente señalados, para reforzar la competitividad de la industria atunera en el ámbito nacional e internacional. Habría que decir también que otro factor de apoyo es el papel de las instituciones, ya que el gobierno federal por medio de sus políticas pesqueras y la defensa de la soberanía con la creación de la Zona Económica Exclusiva, apoyó en todo momento, no sólo a la industria atunera, sino a la industria pesquera en general.

Figura 4.- Determinantes de la competitividad de la industria atunera mexicana.



FUENTE: Elaboración propia.

## REFLEXIÓN FINAL

Para finalizar, hemos visto que la pesca de atún en México se originó en la península de Baja California a principios del siglo XX, en primera instancia fue una actividad casi exclusiva de pescadores extranjeros, esto debido a que los túnidos en ese entonces aún no contaban con la suficiente demanda en el mercado nacional. Fueron varios los inversionistas que decidieron apostar por una pesquería que para esos años, era considerada artesanal por su proceso de captura tradicional, por la implementación de artes de pesca rudimentarias, y por sus embarcaciones vareras y de arrastre, las cuales eran nocivas para la fauna de acompañamiento de los túnidos.

Tanto los hermanos Sandoval como Masaharu Kondo, son considerados los pioneros de la pesca atunera en México, y junto con Luis Bernstein, Elías Pando, Abelardo L. Rodríguez y Juan Rodríguez Sullivan, conforman una red de empresarios que mediante innovaciones en captura y envasado, impulsaron la industria pesquera nacional durante la primera mitad del siglo XX.

Para el caso de la industria atunera en Mazatlán, esta inició en los años setenta por empresas privadas y paraestatales; PROPEMEX, quien fue la empresa paraestatal que aglutinó las plantas operativas y embarcaciones de Empresas Rodríguez, a través de su filial PROPEMAZ, operaba las plantas industriales y la flota atunera de nombre “Operación Atún”. Tras el fracaso del sector paraestatal en la industria atunera, la Secretaría de Pesca puso en venta toda su infraestructura, flota y las etiquetas de sus marcas más reconocidas. Fue entonces cuando el ex armador camaronero José Eduvigildo Carranza, CEO de la empresa atunera Pescados Industrializados, decidió adquirir la marca Dolores, la cual contaba con décadas de tradición en el mercado nacional, en lo que se considera una de las transacciones más importantes y arriesgadas en la historia de su compañía.

Por otro lado, la industria atunera en Manzanillo tuvo un auge tardío en comparación con Mazatlán; a pesar de que en el puerto colimense la pesca no destacaba entre las principales actividades económicas de la región, el rubro atunero se consolidó gracias a la visión del empresario español Antonio Suárez Gutiérrez, quien gracias a su expertiz, supo invertir sus capitales al adquirir la planta industrial de Pescado de Colima, misma que fue remodelada después de un parcial cierre para dar inicio a las operaciones de Grupomar, empresa que destaca por actualmente ser la segunda empresa atunera más importante del país.

Por su parte, los orígenes de la actividad atunera en Puerto Madero están estrechamente relacionados con las ventajas comparativas que goza el estado de Chiapas; sumado a ello, podemos mencionar que la participación del estado mediante los planes de desarrollo fue un gran aliciente para el auge de la actividad. Además, podemos afirmar que la consolidación de la industria atunera en el puerto chiapaneco llegó en primera instancia con Grupo Herdez, y posteriormente con Procesa Chiapas, empresa catalogada como una de las más importantes del sur de México, y que actualmente ostenta el tercer lugar entre los principales productores de atún en el país.

Ahora bien, de manera general, podemos hablar de una industria atunera consolidada debido a que las empresas atuneras más importantes del país denotan una integración vertical hacia adelante y hacia atrás, ya que no solamente procesan la materia prima, sino que también se encargan del abastecimiento con sus respectivas flotas, y de la distribución y exportación con sus filiales dedicadas a este fin. En México contamos con una industria que realiza los tres procesos; captura, procesamiento y comercialización. Además, otro de los factores que fortalecieron la industria atunera nacional es la innovación tecnológica en la flota; pues a lo largo del siglo XX hubo una transición de una flota con embarcaciones de pequeña y de mediana escala, a una flota moderna y eficiente, como actualmente que gozan la mayoría de las empresas del rubro, pues además de contar con amplia capacidad de bodega, cuentan con tecnología de punta para localizar cardúmenes como radar satelital y helicópteros.

El método de captura y las artes de pesca también innovaron, sobre todo a partir de la primera mitad del siglo XX cuando paulatinamente se transitó de las embarcaciones vareras hacia las embarcaciones de red de cerco; esto debido a que los diversos organismos reguladores internacionales dictaban el marco normativo para que las distintas naciones asociadas, cumplieran con los lineamientos de captura y además progresaran hacia una pesca sustentable. Por otra parte, el aumento del consumo de atún en México motivó a que el empresariado buscase nuevas formas de enlatado, y a su vez decidió darle un valor agregado a los productos existentes en el mercado; a lo largo del siglo XX el cambio más sustancial se dio con el cambio de enlatado en aceite a enlatado en agua, esto en aras de otorgar a los consumidores productos más sanos, ya que el mercado nacional requería de alimentos con alto valor nutricional, de fácil distribución, y sobre todo de precios accesibles.

Fue hasta los primeros años del siglo XXI cuando diversas empresas como PINSA y Grupomar, decidieron lanzar al mercado la línea de atún en ensalada, lo cual ofrecía a los consumidores la comodidad de abrir su empaque y consumir directamente de la lata; posteriormente, surgió el novedoso envasado pouch que diversas empresas mexicanas utilizan por ser flexible y ecológico, y a pesar de sus buenas cualidades, el envasado pouch no ha logrado desplazar a la lata tradicional. Asimismo, podemos observar que la industria atunera se encuentra globalizada y en constante innovación, el empresariado ha competido no solo nacional sino internacionalmente, buscando nuevas zonas geográficas para la captura, diversificando su gama de productos, y buscando nuevas alternativas para el envasado. Lo anterior reafirma que el desarrollo del rubro atunero ha impactado no solamente en lo económico, sino también en la salud pública.

Con lo anterior, hemos cumplido con uno de los objetivos centrales del presente trabajo, que era el de analizar los componentes de la industria atunera mexicana en el mercado nacional y global, teniendo como eje medular la competitividad, y la innovación productiva y tecnológica implementada en los tres casos de estudio, Mazatlán, Manzanillo y Puerto Madero.

Por otro lado, con el desarrollo capitular de este trabajo, confirmamos nuestra hipótesis central en la cual se afirma que la industria atunera nacional tuvo una fase de auge, desarrollo y consolidación, gracias a la conjugación de diversas ventajas comparativas y competitivas; hemos visto que la posición geográfica y el desarrollo de infraestructura en los puertos de Mazatlán, Manzanillo y Puerto Chiapas, dieron como resultado el fortalecimiento del sector. Además, también se reafirma la hipótesis secundaria al señalar que los armadores atuneros mexicanos de las empresas PINSA, Grupomar, Herdez y Procesa Chiapas, invirtieron sus capitales en una industria redituable pero a su vez incierta a causa de diversos factores exógenos; asimismo, la innovación, la competitividad, la diversificación y el liderazgo empresarial, fueron las vertientes que incentivaron el desarrollo del sector en las localidades anteriormente mencionadas, y eso mismo llevó a identificar las cualidades empresariales de los armadores según los planteamientos teóricos de Joseph Schumpeter y Peter Ducker.

Para finalizar, hemos visto que la industria atunera mexicana ha crecido pese a las adversidades, tales como los embargos atuneros, la adaptación a un marco normativo que dificulta el progreso del sector, o por las cuestiones climáticas que no favorecen la captura de la especie; sin embargo, el empresariado ha sabido explotar su potencial y ha logrado ser competitivo en escala global, particularmente ante empresas de naciones líderes en producción atunera como Tailandia, Ecuador o España. Es por ello, que la industria atunera nacional tiene entre sus propósitos aumentar el consumo en el mercado interno, y desarrollar el mercado de exportación mediante la certificación y etiquetado del atún mexicano que garantice la comercialización en el extranjero.

## ÍNDICE DE CUADROS, IMÁGENES, FIGURAS, GRÁFICAS, Y MAPAS

<i>Cuadro 1:</i> Definición de histórica de empresario.....	31
<i>Cuadro 2:</i> Definiciones de competitividad.....	43
<i>Cuadro 3:</i> Aportaciones teóricas de los estudios de la competitividad.....	44
<i>Cuadro 4:</i> Especies de atún presentes en México.....	58
<i>Cuadro 5:</i> Clasificación de la flota atunera según el arte de pesca.....	60
<i>Cuadro 6:</i> Embarcaciones pesqueras inscritas en el registro nacional de pesca, por principales pesquerías en los litorales del pacífico en 1980 (número de embarcaciones).....	83
<i>Cuadro 7:</i> Participación empresarial de José E. Carranza entre 1967-1981.....	93
<i>Cuadro 8:</i> Principales de empresas de extracción de la actividad atunera en el puerto de Mazatlán 1972-1981.....	93
<i>Cuadro 9:</i> Composición de la flota atunera privada mazatleca en 1986.....	103
<i>Cuadro 10:</i> Volumen comparativo de la producción atunera entre Sinaloa y Baja California 1990-2000.....	106
<i>Cuadro 11:</i> Reporte de descargas de atún por embarcación 1992-1996.....	106
<i>Cuadro 12:</i> Embarcaciones pertenecientes a la flota de Pesca Azteca 1984-2014.....	109
<i>Cuadro 13:</i> Accionistas y capital de la empresa Pescado de Colima S.A. de C.V.....	129
<i>Cuadro 14:</i> Participación empresarial de Antonio Suárez en el Estado de Colima.....	136
<i>Cuadro 15:</i> Miembros del Consejo de Administración de Grupo Herdez.....	150
<i>Cuadro 16:</i> Participaciones de mercado por línea de producto (%).....	151
<i>Cuadro 17:</i> Descripción de los principales activos de Grupo Herdez.....	152
<i>Figura 1:</i> Las 5 fuerzas que determinan la utilidad del sector industrial.....	49
<i>Figura 2:</i> El diamante de la competitividad nacional.....	50
<i>Figura 3:</i> Proceso de pesca de atún con red de cerco.....	61
<i>Figura 4:</i> Determinantes de la competitividad de la industria atunera mexicana....	185

<i>Gráfica 1:</i> Crecimiento de la flota atunera mexicana: Embarcaciones atuneras inscritas en el registro nacional de pesca, 1977-1987.....	161
<i>Gráfica 2:</i> Serie histórica de embarcaciones atuneras registradas en el litoral del Pacífico 1979-1995.....	162
<i>Gráfica 3:</i> Serie histórica de embarcaciones atuneras registradas en el litoral del Pacífico 1996-2017.....	164
<i>Mapa 1:</i> Distribución de las especies marinas que se capturan en México.....	59
<i>Mapa 2:</i> Ubicación geográfica de los orígenes de la pesca atunera en México, 1922-1968.....	78
<i>Mapa 3:</i> Ubicación geográfica de Manzanillo, Colima.....	115
<i>Mapa 4:</i> Plano del recinto portuario de Manzanillo, Colima.....	118
<i>Mapa 5:</i> Ubicación de Puerto Chiapas.....	140
<i>Mapa 6:</i> Esquema general de Puerto Chiapas.....	154
<i>Mapa 7:</i> Zona Económica Exclusiva de los Estados Unidos Mexicanos.....	169
<i>Imagen 1:</i> Tipos de atunes.....	58
<i>Imagen 2:</i> Barco atunero cerquero y su maniobra de captura.....	61
<i>Imagen 3:</i> Muelle Fiscal de Manzanillo en 1952.....	118
<i>Imagen 4:</i> “El Salvada” primer barco carguero mercante en entrar al Puerto Interior de San Pedrito.....	119
<i>Imagen 5:</i> La Playita de En Medio en 1934.....	122
<i>Imagen 6:</i> Construcción de un barco pesquero en La Playita de En Medio en los años 30.....	122
<i>Imagen 7:</i> Tiburoneros de Manzanillo en 1943.....	124
<i>Imagen 8:</i> Funcionarios del Plan Colima.....	126
<i>Imagen 9:</i> Dragado del Puerto Interior de San Pedrito en 1985.....	127
<i>Imagen 10:</i> Construcción de Pescado de Colima S.A. de C.V. en 1986.....	128
<i>Imagen 11:</i> Atuneros “Gijón”, “Oaxaca” y “Manzanillo”.....	132
<i>Imagen 12:</i> Atún Marina Azul y sus presentaciones.....	157
<i>Imagen 13:</i> Las embarcaciones atuneras norteamericanas “Star Crest” y “Carol S.”.....	173



## BIBLIOGRAFÍA

- Arteaga Figueroa, Edgar Ramón, “Joseph Schumpeter y su influencia en la teoría del cambio tecnológico”, *Debate Económico*, N.º 5, Laboratorio de análisis económico y social A.C., México, Mayo-Agosto 2013.
- Azua, Jon, *Alianza estratégica para la nueva economía. Empresas, gobiernos y regiones innovadoras*, Ed. McGraw Hill, España, 2000.
- Bloch, Marc, *Historia e historiadores*, España, Editorial AKAL, 1928.
- Briseño Carmona, Macario Alfredo, *Estudio para la rehabilitación física de Puerto Madero, Chiapas*, [Tesis de licenciatura en Ingeniería Civil], México, Facultad de Ingeniería Civil-UNAM, 1985.
- Bustelo, Francisco, *Historia Económica: Una ciencia en construcción*, España, Editorial Síntesis, 1998.
- Cárdenas Cruz, Francisco, *Competitividad Internacional de las empresas mexicanas en la era de la globalización. Los casos de Grupo Monterrey, Grupo Bimbo, y Grupo Maseca (GRUMA) 1986-2000*, [Tesis de Licenciatura en Relaciones internacionales], México D.F., Facultad de Estudios Superiores Aragón-Universidad Nacional Autónoma de México, 2009.
- Caudillo Cisneros, Etelvina, *Los Embargos atuneros en México, sus impactos y actores sociales*, México, UNAM, 2005.
- Ceceña Hernández, Gildardo, *Productores de carne bovina y competitividad en México*, México, Editorial UAS, 2017.
- Cerutti, Mario, *Los estudios empresariales en el norte de México, 1994-2004*, México, Valdéz Editores, 2007.
- Cháirez Antuna, José Adán, *Historia de la pesca del atún en México*, México, Editorial Cháirez, 1999
- Chandler, Alfred, *Escala y Diversificación, La dinámica del capitalismo industrial*, España, Prensa Universitaria de Zaragoza, 1996.

- Chenaut, Victoria, *Los pescadores de Baja California (costa del Pacífico y mar de Cortés)*, Cuadernos de la Casa Chata núm. 111, México, CIESAS/MNCP, 1985.
- Cipolla M., Carlo, *Entre la historia y la economía: Introducción a la Historia Económica*, España, Editorial Crítica, 1991.
- Crespo, Horacio, *Historia del azúcar en México*, FCE, México, 1989, y Lorenzo Meyer, Isidro Morales, *Petróleo y nación, 1900-1987: La política petrolera en México*, FCE, México, 1990, Daniel Toledo, Francisco Zapata, *Acero y estado: una historia de la industria siderúrgica integrada de México*, UAM, México, 1999.
- Doode Matsumoto, Olga Shoko, *Los claro-oscuros de la pesquería de la sardina en Sonora, contradicciones y alternativas para un desarrollo equilibrado*, México, El Colegio de Michoacán, CIESAS y CIAD A.C., 1999.
- Dussel Peters, Enrique, *Perspectivas y retos de la competitividad en México*, UNAM-CANACINTRA, México, 2003
- Fernández, Fernanda Mabel, *La innovación tecnológica, pautas para una comunicación predictiva a los usuarios externos*, [Tesis de doctorado], Buenos Aires Argentina, Facultad de Ciencias Económicas-Universidad de Buenos Aires, 2009.
- Fuentes Páramo, Israel, *Competitividad en el sector electrónico en México*, [Tesis de licenciatura en Economía], México D.F., Facultad de Economía-UNAM, 2009.
- Gobierno Constitucional del Estado de Colima, *Colima Ayer y Hoy*, México, Coordinación del Plan Colima: Memorias 1983-1988, 1989.
- Gonzales Morales, María Olga, *Educación e iniciativa empresarial: un análisis centrado en la población juvenil canaria*, [Tesis de doctorado], España, Departamento de Economía de la Instituciones, Estadística Económica y Econometría-Universidad de la Laguna, 2000.
- Gracia Hernández, Maximiliano, “Los determinantes de la competitividad nacional. Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico conceptual.”,

*Temas de Ciencia y Tecnología*, N.º 12, Universidad Tecnológica de la Mixteca, México, septiembre-diciembre 2008.

- Gutiérrez Moore, Eva, *Análisis industrial del sector cuero-calzado: la competitividad durante la década de los noventas*, [Tesis de licenciatura en Economía], México D.F., Departamento de Economía, División de ciencias sociales y humanidades, Universidad Autónoma Metropolitana, 2002.
- Kuntz, Sandra, *Ferrocarriles y vida económica en México, 1850-1950*, México, CMQ-FERROMEX-UAM, 1996. Sandra Kuntz, P. Conolly, *Ferrocarriles y obras públicas 1867-1910*, México, I. Mora-COLMICH-COLMEX, 1999.
- Marichal, Carlos, “Teoría e historias de empresas”, en: Leonor Ludlow y Virginia Guedea, *El historiador frente a la historia. Historia Económica de México*, México, Instituto de Investigaciones Históricas UNAM, 2003.
- Marichal, Carlos, *La nueva historiografía sobre las empresas en México*, en María Inés Barbero y Raúl Jacob, *La nueva historia de las empresas en América Latina*, Argentina, Temas Grupo Editorial, 2008.
- Monteverde, Agustín, *Estrategias para la competitividad internacional*, Editorial Macchi, Colombia, 1992.
- Morales Pérez, Berlinger, *La industria del vestido en San Martín Texmelucan Puebla, análisis de trece factores de su competitividad sistemática*, [Tesis de doctorado en ciencias de la administración], México D.F., Programa de doctorado en ciencias de la administración-UNAM, 2015.
- North, Douglas, *Enciclopedia Internacional de Ciencias Sociales: Historia Económica*, España, Editorial Aguilar, 1974.
- Ochoa Zuazo, Raúl, *Manzanillo: Anécdotas, personajes y relatos*, México, Gobierno del Estado de Colima-Secretaría de Cultura, 1999.
- Ochoa, Arnulfo, *A flor de agua: La pesquería de atún en Ensenada*, México, CONACULTA, 2003.
- Ortiz Guerra, Jesús de la Cruz, *Desarrollo costero del municipio de Manzanillo Colima, diagnósticos y perspectivas*, [Tesis de Maestría en

- Administración de Recursos Marinos], Facultad de Ciencias Marinas-Universidad de Colima, 1989.
- Ortiz Segura, Carlos, *Historia de la pesca de tiburón en Puerto Madero Chiapas*, México, CIESAS, 1993.
  - Padilla, Paris, *El sueño de una generación: Una historia de negocios en torno a la construcción del primer ferrocarril en México, 1857-1876*, México, Instituto Mora, 2017.
  - Pérez Delgado, Raúl O., *Mercado global del atún y el Embargo Estadounidense: Un caso de neoproteccionismo comercial*, México, SEMARNAP, 1998.
  - Porter, Michael E., *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competitividad*, CECOSA, México, 2005.
  - Porter, Michael E., *The Competitive Advantage of Nations*, (Traducción de Rafael Aparicio Martin), MacMillan, Buenos Aires Argentina, 1991.
  - Rodríguez, Gabriel, *La pesquería del atún en Mazatlán: Origen y consolidación de la industria atunera, el caso de Grupo PINSA, 1980-2006*, [Tesis de Maestría en Historia], Culiacán, Facultad de Historia, Universidad Autónoma de Sinaloa, 2016.
  - Román Alarcón, R. Arturo, *El empresario pesquero José “Leovi” Carranza Beltrán en Mazatlán, integración y diversificación económica*, ponencia presentada en el XXX Encuentro de Historia Económica del Norte de México, Monterrey, N.L. octubre 2016.
  - Román Alarcón, R. Arturo, *La minería en Sinaloa: Producción, empresas y cooperativas, siglos XIX y XX*, México, Editorial UAS, 2017.
  - Román Alarcón, R. Arturo, *La pesquería de camarón en el puerto de Mazatlán 1936-1982*, México, Universidad Autónoma de Sinaloa, 2013.
  - Romero Ibarra, María Eugenia, “Panorama general del desarrollo de la historia empresarial en México”, *Antropología*, N° 72, Boletín oficial del Instituto Nacional de Antropología e Historia, México, 2003.
  - Romero, María Eugenia, “La historia empresarial”, *Historia Mexicana*, Vol. LII, N.º 3, El Colegio de México, México, Enero-Marzo 2003.

- SAGARPA, *Plan de acción nacional para el manejo y conservación de tiburones, rayas y especies afines en México*, México, INAPESCA, 2004.
- Salvatore, Dominick, *Teoría y problemas de economía internacional*, McGraw-Hill 2ª Edición, Colombia, 1986.
- Santos Hernández, Teresa de Jesús, *Estudio de Mercado y diversificación de un producto atunero de la empresa "Pescado de Colima"*, [Tesis de Maestría en Administración de Recursos Marinos], Manzanillo, Facultad de Ciencias Marinas-Universidad de Colima, 1990.
- Schumpeter, Joseph Alois, *Capitalismo, socialismo y democracia*, España, Ediciones Folio, 1996.
- Secretaría de Programación y Presupuesto, *31 experiencias de desarrollo regional*, México, SEP, 1985.
- Sombart, Werner, *El apogeo del capitalismo*, Tomo I, México, Fondo de Cultura Económica, 1946.
- Sombart, Werner, *El Burgués: Introducción a la historia espiritual del hombre de negocios*, España, Alianza Editorial, 1972.
- Soto Flores, María del Rocío, *La innovación y el empresario innovador de Drucker*, Foro Internacional SINNCO 2010: La sociedad posindustrial y el trabajador del conocimiento: revisando a Drucker, CONCYTEG, México, 2010.
- Suarez Estavillo, Ulises, *Pesca de camarón en altamar, 1950-1981: aparición y desarrollo del tejido productivo pesquero en el puerto de Mazatlán*, [Tesis de Maestría en Historia], Culiacán, Facultad de Historia, Universidad Autónoma de Sinaloa, 2010.
- Tortella Casares, Gabriel, *Introducción a la Economía para historiadores*, España, Editorial Tecnos, 2002.
- Valdaliso, Jesús, López, Santiago, *Historia económica de la empresa*, España, Critica, 2000
- Valencia de Lara, Pilar, y Patlán Pérez, Juana, "El empresario innovador y su relación con el desarrollo económico", *Tec Empresarial*, Vol. 5, N.º 3, Tecnológico de Costa Rica, Costa Rica, Noviembre 2011.

- Valenzuela Camacho, Blas, *Etnicidad y riesgo: Empresarios restauranteros sinaloenses en "South Central" Los Ángeles*, [Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales], Culiacán Sinaloa, Universidad Autónoma de Sinaloa, 2005.
- Varela, Rodrigo, *Innovación Empresarial*, Colombia, Pearson, 2008.
- Vázquez García, Alejandro, *La oferta y demanda del atún en México en el periodo de 1983 a 1993*, [Tesis de Licenciatura en Economía], México, Facultad de Economía UNAM, 1995.
- Veblen, Thorstein, *Teoría de la clase ociosa*, México, Fondo de Cultura Económica, 1946.
- Velázquez Pardo, Silvia María del Carmen Celestina, *Evaluación de dos programas del Gobierno Mexicano para la competitividad empresarial (1994-2000)*, [Tesis de doctorado en ciencias de la administración], México D.F., Programa de doctorado en ciencias de la administración-UNAM, 2015.

## Páginas Web

- Administración Portuaria Integral de Manzanillo, en <https://www.puertomanzanillo.com.mx/esps/0020207/información-general>
- Administración Portuaria Integral de Puerto Madero, en <https://es.readkong.com/page/administracion-portuaria-integral-de-puerto-madero-s-a-de-4118418>
- Agencia de Servicios Informativos de Chiapas, *Procesarán atún de exportación*, Consulta Online: <http://www.asich.com/procesaran-atun-de-exportacion.html>
- BBC, Lo que hay detrás de la larga guerra por el atún entre México y EE.UU., en [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/11/151126\\_mexico\\_atun\\_embargo\\_eeuu\\_economia\\_an](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/11/151126_mexico_atun_embargo_eeuu_economia_an)
- Comisión Interamericana del Atún Tropical, Base de datos de buques, en <https://www.iattc.org/VesselRegister/VesselDetails.aspx?VesNo=3958&Language=es>
- Diario Oficial de la Federación, 21 de enero de 1943, en [https://www.dof.gob.mx/nota\\_to\\_imagen\\_fs.php?codnota=4556402&fecha=21/01/1943&cod\\_diario=194828](https://www.dof.gob.mx/nota_to_imagen_fs.php?codnota=4556402&fecha=21/01/1943&cod_diario=194828)
- El Economista, Chiapas comienza exportación de atún a EU, en <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Chiapas-comienza-exportacion-de-atun-a-EU-20130520-0116.html>
- El Universal, Herdez deja negocio de atún; vende derechos de “Nair”, en <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/herdez-deja-negocio-de-atun-vende-derechos-de-nair>
- Entrepreneur, Reinventa tu marca, en <https://www.entrepreneur.com/article/264012>
- Entrevista a Antonio Suárez Gutiérrez, en <https://www.lne.es/asturias/2014/09/21/antonio-suarez-asturiano-mes-julio/1645012.html>

- Entrevista a Héctor Hernández-Pons, en <https://lideresmexicanos.com/entrevistas/100-anos-de-crecimiento-hector-herandez-pons/>
- Grupo Herdez, Reporte Anual 2019, en <https://grupoherdez.com.mx/file/2020/05/Reporte-Anual-2019-VF.pdf>
- Grupo Herdez, Una historia de buen provecho, en <http://www.impulsa.org.mx/SEM/galardonados/resenas/1999/04.html>
- INEGI, Marco Geoestadístico Nacional, en [http://cuentame.inegi.org.mx/hipertexto/zona\\_economica.htm](http://cuentame.inegi.org.mx/hipertexto/zona_economica.htm)
- La Voz del Norte, Puerto Madero, hoy Puerto Chiapas, en <http://www.lavozdelnorte.com.mx/2014/04/27/puerto-madero-hoy-puerto-chiapas/>
- Líderes Mexicanos, Héctor Hernández-Pons, en <https://lideresmexicanos.com/entrevistas/100-anos-de-crecimiento-hector-herandez-pons/>
- Pesca Azteca, tripulación y jerarquía de un barco atunero, en <http://www.pinsa.com/site/index.php/1-proceso-de-pesca>
- Pescados Industrializados (PINSa), proceso de pesca del atún, en <http://www.pinsa.com/site/index.php/1-proceso-de-pesca>
- Procesa Chiapas, Portafolio, en <http://sapix.mx/wp/portfolio-view/procesa-chiapas/>
- Red de Genómica, Pesca y Acuicultura para la Innovación, Atún, en <http://www.gbcbiotech.com/genomicaypesca/especies/peces/atun.html>
- Revista Forbes México, El imperio de 1,000 mdp detrás del atún Dolores, en <https://www.forbes.com.mx/el-imperio-de-1000-mdp-detras-del-atun-dolores/#gs.BjOeXFc>
- Secretaría de Hacienda de Chiapas, Programa Regional de Desarrollo “Región X Soconusco”, en <http://www.haciendachiapas.gob.mx/planeacion/Informacion/Desarrollo-Regional/prog-regionales/SOCONUSCO.pdf>



### **Hemerografía<sup>303</sup>**

- *Ecos de la Costa*, Colima, 1983.
- *El Correo de Manzanillo*, Manzanillo, 2001-2017
- *El Heraldo*, Tijuana, 1980.
- *El Mexicano*, Tijuana, 1980-1981.
- El Noticiero de Colima, Colima, 2008.
- El Noticiero de Manzanillo, Manzanillo, 2002-2018.
- *El Sol de Mazatlán, Mazatlán, 2005-2017.*
- *El Sol de Sinaloa*, Culiacán, 1980-1982.
- *El Sol del Pacífico*, Mazatlán, 1986-2001.
- *El Vigía*, Ensenada, 1981.
- *Noroeste*, Culiacán, 1977-1979.
- *Noroeste*, Mazatlán, 1979-1985.

### **Archivos Consultados**

- Archivo Histórico de Colima “Casa del Archivo”
- Archivo Histórico de la Universidad de Colima
- Archivo Histórico de Mazatlán
- Archivo Histórico del Estado de Colima
- Archivo Histórico del Municipio de Manzanillo
- Archivo Histórico General del Estado de Sinaloa
- Biblioteca Julia Piza Miranda (Manzanillo)
- Biblioteca UdC (Manzanillo)
- Facultad de Ciencias Marinas – Universidad de Colima
- Instituto Oceanográfico de Pacífico (S.M. Zona Naval Manzanillo)
- Instituto para el Registro del Territorio del Estado de Colima
- Registro Público de la Propiedad de Mazatlán

---

<sup>303</sup> Los periódicos fueron localizados en el Archivo Histórico del Estado de Sinaloa, Archivo Histórico Municipal de Mazatlán, Archivo Histórico de Tijuana, Archivo Histórico de Ensenada, Archivo Histórico de la Universidad de Colima, y en el Archivo Histórico del Municipio de Manzanillo.