

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**PROGRAMA DE POSGRADO**  
**EN CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**EL CONSEJO MEXICANO DE HOMBRES DE NEGOCIOS**  
**EN LA TRANSICIÓN HACIA UN NUEVO MODELO DE**  
**DESARROLLO**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTORA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**  
**(CON ORIENTACIÓN EN CIENCIA POLÍTICA)**

**PRESENTA**

**MARCELA BRIZ GARIZURIETA**

**COMITÉ TUTORAL**

**TUTOR PRINCIPAL: DR. CARLOS ALBA VEGA**

**MIEMBROS: DRA. MATILDE LNA LEDESMA**

**DR. FRANCISCO VALDÉS UGALDE**

**MÉXICO, D.F., MAYO DE 2006.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

***A la memoria de mi padre y de mi hermano Germán,***

# INDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1. PROPUESTA DE ANALISIS.....</b>	<b>15</b>
1.1 Los empresarios: un tema de análisis sociopolítico relevante.....	17
1.2 Marco general de interpretación.....	24
1.3 Un escenario de transición en México.....	48
<b>2. EL CMHN EN LA COYUNTURA DE TRANSICIÓN.....</b>	<b>69</b>
INTRODUCCIÓN.....	71
2.1 El CMHN y la expropiación bancaria.....	72
2.2 El control del CMHN sobre las organizaciones empresariales.....	81
2.3 Una caracterización de los miembros del CMHN en la coyuntura de la instalación del modelo económico.....	86
2.4 EL CMHN: Una red de colaboración y un mecanismo de coordinación informal.....	90
CONCLUSIONES.....	124
<b>3. EL CAMBIO DE MODELO DE DESARROLLO.....</b>	<b>127</b>
INTRODUCCIÓN.....	129
3.1 El proyecto y sus implicaciones.....	130
3.2 El modelo de economía mixta.....	139
3.3 El proceso de desincorporación de empresas públicas.....	147
3.4 Evolución y control de la inversión extranjera en México.....	160
3.5 La desregulación de la inversión extranjera.....	172
3.6 Del proteccionismo a la apertura comercial.....	185
CONCLUSIONES.....	203

<b>4. LA INSTALACIÓN DEL MODELO Y LA PARTICIPACIÓN DEL CMHN.....</b>	<b>207</b>
INTRODUCCIÓN.....	209
4.1 El Pacto de Solidaridad Económica y sus antecedentes.....	210
4.2 El Pacto: mecanismo de coordinación institucionalizado para la implantación y seguimiento de políticas públicas.....	223
4.3 Las dificultades del CMHN para continuar controlando a las organizaciones empresariales .....	231
4.4 La COECE: un mecanismo de coordinación y una estrategia para anclar el proyecto económico.....	235
4.5 Las preocupaciones del CMHN sobre el rumbo de la economía.....	247
4.6 La disyuntiva: ¿proyecto económico o apertura democrática?.....	252
CONCLUSIONES.....	271
<b>5. EL CMHN EN EL NUEVO ESCENARIO ECONÓMICO Y POLÍTICO.....</b>	<b>275</b>
INTRODUCCIÓN.....	277
5.1 Los miembros del CMHN y sus empresas en el nuevo escenario económico del país.....	278
5.2 Las nuevas redes de colaboración de los miembros del CMHN a través de sus empresas.....	287
5.3 ¿De grupo discreto a agrupación abierta a la opinión pública?.....	296
5.4 Las relaciones del CMHN con el poder político.....	297
5.5 Un epílogo a manera de conclusión.....	304
<b>GLOSARIO DE SIGLAS</b>	<b>317</b>

**ANEXOS..... 323**

1. Miembros del CMHN entre 1992 y 1995
2. Miembros del CMHN en 2004
3. Metodología de análisis de redes y matrices de UCINET de las redes que conforman los miembros del CMHN a través de sus empresas (1992-1995 y 2004)
4. Principales cambios en el interior del CMHN desde su creación hasta 2004.....

**FUENTES 349**

- BIBLIOGRÁFICAS
- HEMEROGRÁFICAS
- DOCUMENTALES
- ENTREVISTAS

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación surgió de la inquietud de dar seguimiento sistemático a las principales reformas económicas instauradas a raíz de la crisis de la deuda en 1982, tomando como eje al Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN), dado su relevante papel como organización del gran empresariado nacional y la importante participación que tuvo en ese proceso.

El objetivo fundamental es analizar lo más de cerca posible el grado de involucramiento de este poderoso grupo en la instauración del modelo neoliberal y en la redefinición de la relación entre el gobierno y los empresarios en ese periodo, lo que condujo a la formulación y puesta en práctica de nuevas formas de cooperación y coordinación que permitieron instalar y consolidar las reformas económicas. En segundo término, se busca evaluar los impactos económicos que tuvo el modelo en los grupos empresariales que eran controlados por los miembros del CMHN, así como los de carácter político derivados fundamentalmente del nuevo escenario de transición democrática y de las elecciones de julio de 2000, en las que por primera vez, después de setenta y un años, fue electo un presidente de un partido distinto al Partido Revolucionario Institucional (PRI).

El CMHN, que actualmente está integrado por casi cuarenta personajes que se cuentan entre los más sobresalientes de la élite económica de México<sup>1</sup>, se creó en 1962 en medio de un conflictivo ambiente internacional derivado del recrudecimiento de la Guerra Fría en América Latina, por el triunfo de la revolución cubana. Su surgimiento fue producto de la estrategia de un grupo de destacados empresarios<sup>2</sup> mexicanos en alianza con la fracción alemanista del PRI, dirigida a

---

<sup>1</sup>Consultar lista de integrantes en anexo 2.

<sup>2</sup>Los fundadores del CMHN fueron: César Balsa, Anibal de Iturbide, Camilo Sarza Sada, Jorge Larrea Ortega, Rómulo O'farril, Jr. Bruno Pagliai, Bernardo Quintana Arrijoja, Antonio Ruiz Galindo, Juan Sánchez Navarro y Carlos Trouyet. Marcela Briz Garizurieta, *El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios: surgimiento y consolidación*, México, D.F., Colección de Estudios de Posgrado, UNAM, 2002. El CMHN se ha caracterizado por ser una organización voluntaria que

lograr la continuidad del modelo económico imperante, buscando para ello influir en la sucesión presidencial que se definiría poco tiempo después en el interior de ese partido<sup>3</sup>. Los empresarios que se agruparon en el Consejo temían que las muestras de solidaridad con Cuba de parte del gobierno y de los sectores de la izquierda en México afectaran la economía, por lo que pronto el grupo se convirtió en asesor privilegiado del presidente de la República y de sus principales colaboradores en materia de política económica y en activo promotor de la imagen del país en el exterior.

Durante los gobiernos de Adolfo López Mateos (en el curso del cual se creó) y de Gustavo Díaz Ordaz, el CMHN mantuvo una estrecha relación con los representantes del poder político a través de encuentros y de relaciones informales. Su organización interna se modificó sensiblemente a partir de la administración de Luis Echeverría, cuando dada la situación de enfrentamiento que prevaleció durante buena parte de este sexenio entre el gobierno y los empresarios, tuvo la necesidad de formalizar su estructura a fin de institucionalizar y legitimar su existencia frente a las otras organizaciones del sector empresarial y del mismo gobierno<sup>4</sup>. Para entonces el CMHN se había fortalecido a la par del conjunto del poder económico en México, lo que le permitió en esa coyuntura mostrar sus capacidades como grupo dirigente, al lograr impulsar la creación del Consejo Coordinador Empresarial (CCE), en 1975.

---

agrupa a empresarios y no a empresas, que incluye a un reducido número de personas (nunca ha contado con más de cuarenta miembros), cuya lista es anónima y entre sus reglas prohíbe a sus miembros realizar declaraciones públicas. Las formas de operar de este grupo han sido el contacto directo y permanente con el presidente de la República y los más altos representantes del poder político; encuentros de los cuales mantiene absoluta discreción

<sup>3</sup>Al respecto consúltese *Ibidem*.

<sup>4</sup>Las condiciones imperantes obligaron al CMHN a dirigir su estrategia fundamentalmente en dos sentidos: el primero consistió en formalizar su vida interior, para lo cual se impusieron reglas de participación para sus integrantes, se definieron programas de trabajo y comisiones encargadas de cumplirlos, y se instituyeron procedimientos que aseguraran la participación de todos los miembros. Por otra parte, el CMHN buscó tener mayor representatividad en el interior del sector empresarial, en virtud de que a pesar de los importantes recursos económicos y políticos con los que contaban sus miembros, su actuación como grupo se había desarrollado al margen de las organizaciones del sector privado.

La existencia del CCE permitió a las organizaciones empresariales conducirse como un cuerpo unificado y con la orientación de una doctrina ideológica común. El CMHN no sólo ideó, organizó y costó en gran medida este organismo cúpula<sup>5</sup>, sino que se incorporó a su estructura, aunque sin perder las características que lo han identificado a lo largo de su existencia: el anonimato de su membresía y la discreción en su actuar.

Desde entonces el CMHN logró la legitimidad que requería en el interior del sector empresarial, así como el reconocimiento por parte del poder político que le era tan necesario en el periodo echeverrista. A partir de entonces el grupo se fortaleció<sup>6</sup> y se convirtió en una institución casi mítica a la que obligadamente los representantes de los gobiernos en turno acudían en busca de opinión. De manera regular el Consejo se reunía con el presidente de la República y sus colaboradores para conocer de los asuntos públicos y participar en decisiones de importancia para el país. Su cercanía al poder político y su capacidad de presión en momentos definitorios le daban una condición de interlocutor privilegiado del gobierno.

La expropiación de la banca, en 1982, fracturó la relación entre el gobierno y el sector empresarial y destruyó las bases de entendimiento que habían prevalecido desde la época de la industrialización por sustitución de importaciones –con algunos periodos de excepción<sup>7</sup>–, propiciando la desconfianza y la falta de cooperación de los empresarios con el gobierno. En esta situación, por demás grave en la economía del país, a causa de la crisis de la deuda, el CMHN figuró

---

<sup>5</sup>Cfr. Marcela Briz Garizurieta, *El Consejo...op. cit.* Resulta muy importante agregar en este sentido la apreciación de Matilde Luna, quien señala que en esta coyuntura existían grupos políticos tanto dentro del CMHN como de las organizaciones, cuya negociación tuvo como resultado la creación del CCE. A este último respecto consúltese Matilde Luna Ledesma, *Los empresarios y el cambio político*. México, (1970-1987), Ediciones Era/Instituto de Investigaciones Sociales (UNAM), México, 1992.

<sup>6</sup>Consúltese Marcela Briz Garizurieta, *El Consejo...op. cit.* .

<sup>7</sup>Los periodos de conflicto de los empresarios con el gobierno durante la época de la industrialización por sustitución de importaciones y hasta antes de la expropiación bancaria, se dieron por diferentes causas y con distintos grados de intensidad en las administraciones del general Lázaro Cárdenas, de Adolfo López Mateos y de Luis Echeverría.

como intermediario clave para recomponer las relaciones entre la administración de Miguel de la Madrid y el sector privado. Varios de los banqueros afectados por el acto expropiatorio formaban parte del CMHN y su condición de única organización con el nivel económico y político para negociar -a falta de la Asociación Nacional de Banqueros que dejó de existir cuando los bancos pasaron a ser propiedad del gobierno- le permitió alcanzar una posición privilegiada en las negociaciones y en la instrumentación de nuevos mecanismos de coordinación para alcanzar acuerdos entre ambos sectores e impulsar las reformas económicas que esa administración se había planteado desde sus inicios.

Las relaciones de colaboración entre el CMHN y el gobierno se estrecharon aún más durante la administración de Carlos Salinas de Gortari, que fue la que logró consolidar las reformas económicas. En ese periodo el poderoso grupo de empresarios no dudó en poner a disposición de los representantes del poder político y del partido en el poder, todos los recursos a su alcance para apuntalar el proyecto económico neoliberal que juntos, gobierno y grandes empresarios, por primera vez y sin ninguna punto de controversia, defendían. El CMHN mantuvo la misma actitud de colaboración con Ernesto Zedillo, sucesor de Carlos Salinas y lo apoyó sin reservas, incluso en los momentos en los que, apenas unos días después de iniciado su gobierno, se hizo presente una de las crisis más crudas de la historia económica reciente del país.

De acuerdo con el planteamiento formulado en este trabajo, el CMHN fue un actor fundamental en el cambio que operó en la economía del país a partir de la segunda mitad de la década de los ochenta, principalmente cuando el grupo encabezado por Carlos Salinas de Gortari en la Secretaría de Programación y Presupuesto tomó la conducción de la política económica y comenzó a perfilar a su jefe como futuro gobernante.

El tránsito hacia el nuevo escenario económico fue posible gracias a la estrecha colaboración que mantuvieron los empresarios con el gobierno y a la instauración de mecanismos de coordinación que permitieron institucionalizar el diálogo y la cooperación entre los sectores público y privado, como fueron los diferentes pactos para la estabilidad económica (que comenzaron con el Pacto de Solidaridad Económica) y la Coordinadora Empresarial de Comercio Exterior (COECE), los cuales se edificaron sobre la red densa y cohesiva que formaba el CMHN.

Tanto los pactos como la COECE se constituyeron en las instancias que centralizaron el proceso de instauración de las reformas. En los sucesivos pactos se centró la conducción de la política económica del país; se trataba de un espacio no sólo de decisión sino de ejecución directa y seguimiento de políticas públicas, en rubros tales como: salarios, precios, disminución del gasto público, control del déficit y de la inflación, política cambiaria, desincorporación de empresas públicas y apertura comercial, entre otros. Por su parte, en la COECE se concentraron las decisiones para la negociación del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN), cuya aprobación permitió asegurar el proyecto económico, en virtud de que las reformas jurídicas que requerían realizarse para su entrada en vigor dificultaban que se diera marcha atrás.

El nuevo modelo de desarrollo reconfiguró las estructuras económicas del país y de alguna forma también las políticas, aunque la transformación de estas últimas se vio alentada en mayor medida por la presión de un gran movimiento social que después de muchos años de crisis económicas y de centralización del poder por parte de un único partido, abrió la puerta a la transición democrática. Tanto la modificación del contexto económico como del político trajeron consigo consecuencias positivas y negativas para el CMHN. Con las reformas económicas algunos de los grupos empresariales propiedad de sus miembros se vieron beneficiados, pero otros disminuyeron sus capacidades competitivas. Con las políticas, el CMHN debió enfrentarse a nuevas reglas según las cuales la

posibilidad de incidir en las más importantes decisiones políticas ya no dependía sólo de la influencia que pudiera ejercer ante el presidente de la República y sus más cercanos colaboradores, pues el poder se había fragmentado en múltiples actores a los que era necesario convencer para impulsar sus iniciativas. Por otra parte, la apertura democrática contribuía a alentar la pluralidad de puntos de vista y preferencias políticas entre sus integrantes, lo cual podría derivar en diferencias difíciles de procesar en su interior.

En función de lo anterior, con este análisis se pretende responder a las siguientes preguntas: ¿Hasta qué punto fue importante la participación del CMHN en la instalación de las reformas estructurales que reconfiguraron el escenario económico del país a partir de la segunda mitad de los años ochenta? ¿Los miembros del CMHN fueron utilizados por el grupo de Carlos Salinas, o en realidad ellos decidieron apoyar las reformas porque consideraron que no existía otra alternativa? ¿Qué le permitió al CMHN jugar un papel tan destacado en esa coyuntura? ¿Qué condiciones del contexto operaron en favor del gobierno y de los grandes empresarios para la consecución de sus fines? ¿Cuáles fueron los recursos que el CMHN movilizó para apuntalar las reformas? ¿Fue el CMHN efectivamente un puente o un intermediario que permitió el restablecimiento de las relaciones entre los empresarios y el gobierno? ¿Cómo logró el CMHN controlar las diferencias dentro del CCE para evitar que sus organizaciones se opusieran al proyecto? ¿En qué medida los miembros del CMHN se beneficiaban con las reformas económicas? ¿Pugnó efectivamente el CMHN por una transición a la democracia? ¿Cómo le han afectado en su eficacia política las transformaciones del escenario político? ¿Cómo se ha modificado la membresía del CMHN y de acuerdo con ella qué nueva composición de intereses se advierte? ¿Qué disyuntivas enfrenta el grupo ante las nuevas condiciones económicas y políticas que vive México a principios del siglo XXI?

En respuesta a estas preguntas, en el presente trabajo se ponen a prueba las siguientes hipótesis:

- El CMHN participó activamente en la instalación del proyecto neoliberal en México con el convencimiento de que la economía requería abrirse y debía transitar hacia un modelo de desarrollo acorde a las necesidades de la competencia internacional. Su actuación en esa coyuntura fue de vital importancia para el gobierno, en la medida en que era el único grupo de alto nivel dentro del sector empresarial con capacidad de movilizar recursos y de lograr consensos sobre las reformas que requería el nuevo modelo. La crisis del anterior modelo de desarrollo, de corte fordista, y con ella de su característica forma de intermediación política, el corporativismo, limitaba concretar acuerdos nacionales para estabilizar la economía, por lo que esa situación dio la oportunidad al sector empresarial, y en este caso a los grandes empresarios y al CMHN, de ensayar nuevas formas de coordinación de intereses en las que ellos tendrían el control.
- Estas nuevas formas de intermediación de intereses se pusieron a funcionar primero con el Pacto de Solidaridad Económica (PSE), en diciembre de 1987, en el que el sector empresarial participó en la conducción de la economía del país de la mano del gobierno, prácticamente sin oposición de los sectores obrero y campesino, los cuales se hallaban en condiciones de franco desgaste. Uno de los problemas más críticos que debía enfrentar el gobierno de Miguel de la Madrid y el tránsito hacia el de Carlos Salinas era el alto nivel de inflación, cuyo control se convertiría en la fundamental justificación del PSE y en el factor que habilitó las condiciones para modificar el modelo de desarrollo, en virtud de que fue a través de los pactos que se agilizaron las reformas económicas más importantes ocurridas en el periodo, como la privatización de empresas públicas, la apertura comercial y la desregulación del capital extranjero.

- La operación de los sucesivos pactos y sus buenos resultados, en términos de disminución de los índices de inflación, dieron la pauta para establecer otro novedoso mecanismo de coordinación enfocado a lograr el impulso al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN): la COECE, en la que no participaron más sectores que el empresarial, pero que requería de una gran dosis de legitimidad ante todo el sector, para estar en posibilidades de conciliar intereses muy disímolos.
- El CMHN pudo jugar un papel destacado debido a su condición de grupo permanente, de red densa y cohesiva y con grandes capacidades de movilización de recursos económicos y políticos sobre la que fue posible montar los pactos y la COECE.
- El CMHN echó mano no sólo de sus recursos económicos para apoyar la instalación de las reformas y a la administración salinista que las promovía, sino también requirió desarrollar una estrategia política de control en el interior del CCE, con el apoyo del gobierno, a efecto de evitar que los pequeños y medianos empresarios se opusieran al modelo económico, fundamentalmente a las reformas que les afectaban de manera más inmediata, como la apertura comercial y la desregulación del capital extranjero.
- Los cambios derivados de las reformas económicas, a los que se sumaron poco después los efectos de la crisis de diciembre de 1994, tuvieron impactos determinantes para los grupos empresariales de los miembros del CMHN. Algunos de estos consorcios empresariales se beneficiaron considerablemente; otros perdieron sus posiciones y capacidades competitivas, principalmente ante la importante afluencia de capitales extranjeros, de la apertura comercial y su falta de competitividad en el exterior, lo que condujo a una recomposición de la estructura del CMHN y de los vínculos entre sus integrantes.
- El CMHN no le apostó a la apertura democrática; prefirió no poner en riesgo la instalación del proyecto económico que le garantizaba la continuidad del sistema político autoritario.

- Pero la transición inevitablemente se presentó y tuvo impactos importantes en el CMHN. El cambio en el contexto político le ha impuesto nuevos retos y desafíos que involucran no sólo su tradicional forma de operar ante el poder político y la eficacia de sus acciones para incidir en las grandes decisiones de la política económica -en la medida en que esas decisiones ya no dependen sólo de la voluntad presidencial y requieren de la construcción de consensos entre partidos y legisladores, así como con organizaciones o grupos de interés involucrados en determinadas coyunturas-, sino también en sus formas de articulación interna, que pueden alterarse ante el ambiente político más abierto que prevalece fundamentalmente a partir de la alternancia política que vive el país después del año 2000, aspectos que pueden resultar difíciles de procesar en el interior de un grupo cuya naturaleza responde a un contexto político totalmente distinto.

El presente estudio concentra su atención en los años inmediatos posteriores a la expropiación bancaria, ocurrida en 1982, hasta la conclusión del periodo de gobierno de Carlos Salinas de Gortari, y traza un puente en el tiempo hacia los primeros cuatro años del siglo XXI, con el objeto de poder establecer referentes de comparación entre el CMHN que impulsó las reformas económicas y el actual, que se ha renovado en más de la mitad de su membresía y se desenvuelve en un contexto económico y político muy diferente. Sin embargo, no se analizan cronológicamente las administraciones de Miguel de la Madrid y de Carlos Salinas de Gortari y aunque se menciona en algún momento la de Ernesto Zedillo, por las implicaciones de la crisis económica de finales de 1994 para los empresarios, tampoco ésta es el objeto de análisis. Se aborda el proceso de instalación de las principales reformas que a nuestro juicio fueron los ejes del nuevo modelo de desarrollo: la desincorporación de empresas públicas, la desregulación del capital extranjero y la apertura comercial, así como los mecanismos que coadyuvaron a su realización y la participación que tuvo en esta coyuntura el CMHN. Aunque en este sentido, es necesario advertir que el trabajo no pretende constituirse tampoco

en un análisis del modelo de desarrollo neoliberal; su interés primordial es el CMHN en una coyuntura histórica determinante para la vida económica del país.

Consideramos que este trabajo aporta nuevos elementos para el conocimiento del CMHN, el cual ha sido muy poco estudiado, a pesar de su importante papel en las relaciones entre el Estado y los empresarios en nuestro país, al menos durante el último tercio del siglo XX. Antes de 1998 sólo se encontraban algunas referencias sobre él, en virtud de que la discreción con la que llevaba a cabo sus actividades impedía a los analistas obtener información<sup>8</sup>; aunque en realidad, hasta la fecha sólo existen tres trabajos que han tenido como objeto principal el análisis del CMHN, todos con diferentes enfoques y tratamientos<sup>9</sup>. Pero, a pesar de que los tres estudios aportan elementos para acercarse desde distintos ángulos al CMHN, no se había realizado un seguimiento sistemático de la actuación del grupo en la coyuntura en la que aquí se le analiza y menos aún contando con fuentes directas, como documentos y entrevistas con algunos de los empresarios que han formado parte de él y con actores importantes en el periodo. Asimismo, el proceso de instauración de las principales reformas económicas en el país y de la participación de los grandes empresarios en él, constituye un espacio de análisis poco abordado. La posibilidad de estudiar este proceso tomando como referencia al CMHN representa una oportunidad de gran valía, en la medida de que permite alcanzar una mayor focalización de los vínculos entre el gobierno y ese grupo de

---

<sup>8</sup>Entre ellas destacan las de Miguel Basáñez, quien puede considerarse el primer autor que llegó a plantear algunas líneas de investigación al respecto. Por su parte, Roderic A. Camp resalta su importancia como grupo de interés del sector privado e incluye una lista de algunos de sus integrantes; Francisco Valdés se ocupa también del CMHN e incluso detalla algunas características de sus formas de organización; Ricardo Tirado en varios trabajos hace señalamientos principalmente sobre su surgimiento, y Ben Ross Schneider, destaca su influencia como organización no obligatoria de los empresarios, que juega un relevante rol dentro del Consejo Coordinador Empresarial (CCE).

<sup>9</sup>Consúltense: Alicia Ortiz Rivera, *Consejo Mexicano de Hombres de Negocios: ¿Poder tras la silla presidencial? Caracterización del CMHN como órgano de acción política de la élite empresarial*. México, D.F., Tesis de Maestría en Sociología Política, Instituto José Ma. Luis Mora, 1998; Marcela Briz Garizurieta, *El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios... op. cit.* Este trabajo fue presentado primero como Tesis de Maestría en el año 2000, en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales (UNAM); Laura Lemus Méndez, *El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios: una red de grupos económicos*, México, D.F., Tesis de Maestría en Sociología Política, Instituto José Ma. Luis Mora, 2000.

grandes empresarios y las posturas de éste frente a esa coyuntura económico-política.

En términos teórico-metodológicos, el trabajo contribuye con una propuesta analítica novedosa, en la que incorpora teorías de alcance medio y las integra con técnicas que facilitan la comprobación empírica, como lo es el análisis de redes sociales, el cual adquiere relevancia en la medida en que contribuye a aportar resultados precisos y comprobables sobre los vínculos que mantienen los miembros del CMHN a través de sus empresas, lo que conduce a confirmar el alto nivel de cohesión que tiene como grupo y a explicar las condiciones que han hecho posible su permanencia y continuidad.

Además de las entrevistas con varios de los protagonistas en la coyuntura analizada, esta investigación se basó en otro tipo de fuentes directas, entre las que destaca de manera primordial el archivo del CMHN de 1990 a 1995, que contiene información hasta el momento inédita y cuya publicación permitirá conocer más de cerca la actuación del CMHN en esos años.

El documento está dividido en cinco capítulos. El primero se plantea la importancia del análisis de los empresarios en México y algunas formas posibles para el abordaje del tema en cuestión; formula un marco teórico general y finalmente desarrolla el escenario en el que tiene lugar la instalación del modelo, como marco de referencia de la investigación.

El segundo capítulo ubica al CMHN como el actor principal del análisis y elabora su caracterización. Parte de considerar su situación antes de la expropiación de la banca en 1982, y las consecuencias inmediatas que este hecho tuvo sobre él, en términos económicos y políticos, tanto frente al gobierno como ante el resto de las organizaciones empresariales. El análisis pasa posteriormente a mostrar las redes que conformaban los miembros del CMHN a partir de sus empresas, entre ellos

mismos, y con otros empresarios ajenos al grupo, en la coyuntura de instalación de las reformas económicas.

En el tercer capítulo se analiza el cambio de modelo de desarrollo a partir de los que se consideran sus tres ejes fundamentales: la desincorporación de empresas públicas, la desregulación del capital extranjero y la apertura comercial. En cada caso, se ligan estas grandes transformaciones con la participación del CMHN.

El cuarto capítulo incorpora el escenario económico y político en el que tuvieron lugar las reformas, dando un seguimiento lo más puntual posible a los hechos. En él se otorga una especial relevancia a las relaciones de colaboración que prevalecieron entre el gobierno y los empresarios, tanto de carácter institucionalizado, en el seno de los pactos y de la COECE, como las de tipo informal que los miembros del CMHN mantuvieron con el equipo gobernante, especialmente durante la administración de Carlos Salinas de Gortari. Concluye con un recuento de la participación política de los empresarios en el periodo y de la actuación del CMHN frente al proceso democratizador, al cual, como se señaló, a pesar de las convicciones de varios de sus miembros, no decidió apostarle en aras del sostenimiento del proyecto económico.

El quinto y último capítulo traza un puente hacia la actualidad con el propósito de advertir las condiciones del CMHN en el nuevo escenario político y económico. Se analizan los cambios ocurridos en su interior, la relación que ha mantenido con el poder político, en especial con el presidente de la República, sus tendencias a mostrarse más abierto hacia la opinión pública y, finalmente, a manera de conclusión, se realiza un balance de su actuación y se apuntan los dilemas que podría enfrentar en la actualidad.

Quiero agradecer profundamente a mi Comité Tutoral integrado por Carlos Alba Vega, Matilde Luna Ledesma y Francisco Valdés Ugalde, su apoyo incondicional durante el tiempo en que realice la presente investigación. A mis lectores, unos

que se sumaron antes y participaron en la dirección de algún apartado, como Narda Alcantara Valverde, y a los que lo hicieron poco después, pero siempre contribuyendo con propuestas para el mejor desarrollo de mi trabajo, como Cristina Puga Espinosa, Blanca Torres Ramírez y Julio Labastida Martín del Campo, les expreso mi gratitud. Advierto que la responsabilidad del contenido de este documento es absolutamente mía. No dejo de recordar tampoco la buena voluntad de las personas que estuvieron dispuestas a compartir conmigo sus testimonios; a ellos mi reconocimiento. Finalmente, sin la colaboración de Alejandro Ruiz me hubiera resultado casi imposible dar un aspecto presentable y legible a las redes del CMHN, por lo que aprecio en mucho su generosa ayuda.



## **1. PROPUESTA DE ANÁLISIS**



## 1.1 LOS EMPRESARIOS: UN TEMA DE ANÁLISIS SOCIOPOLÍTICO RELEVANTE

El análisis de los empresarios como actores políticos sobresalientes es relativamente reciente en México. Las décadas de los setenta y ochenta del siglo XX, pero en especial esta última, fueron muy fructíferas en este sentido; la razón es de sobra conocida: en ambas se dieron coyunturas de enfrentamiento entre los empresarios y el gobierno que sirvieron para demostrar que aquellos se habían fortalecido y eran capaces de retar al poder político que había contribuido a formarlos cuando sus intereses estuviesen en riesgo. Salió entonces a la luz una renovada figura de empresario, independiente del gobierno y con capacidad para delinear e impulsar un proyecto de país.

De acuerdo con Matilde Luna “Puede decirse que el establecimiento de este tema como objeto relevante de análisis ha estado íntimamente vinculado con la presencia política de los empresarios, particularmente a partir de 1970, cuando sus conflictos con el gobierno debilitaron la tesis de que había una configuración monolítica entre el gobierno y los empresarios o entre el Estado y la clase capitalista. A partir de entonces el tema de los empresarios y la política comenzó a consolidarse como una línea de investigación de primera importancia para conocer la historia, la sociedad y la política en México”<sup>10</sup>

No obstante lo anterior, la revisión de los trabajos sobre los empresarios en México permite observar que mientras un buen número de los ellos se publicaron en la década de los ochenta y que su producción ha tendido a reducirse significativamente, bajando a casi la mitad los publicados en los noventa, en particular de 1995 hasta principios de 2000, parece ser que el interés por el estudio de los empresarios en México tendió a disminuir sensiblemente. Como señalaron, por cierto ya hace algunos años, en un trabajo conjunto Celso Garrido y Cristina Puga:

---

<sup>10</sup> Matilde Luna Ledesma, *Los Empresarios...op. cit.*, p. 9

"Alguien nos comentaba recientemente que había abandonado el tema de investigación de los empresarios porque estos habían dejado de ser interesantes cuando llegaron al poder. Tal vez una posible conclusión de este trabajo sea la de que vivimos un nuevo orden que, a pesar de su apariencia estructurada, se sostiene aun con relativa precariedad. Así, el nuevo liderazgo empresarial está condicionado por una serie de problemas económicos y políticos que abren una buena cantidad de interrogantes sobre el tema y obligan a estudiar aún más a este factor económico y político que hoy otorga sentido al proyecto nacional. Deberíamos tal vez responder que, hoy que han 'llegado al poder' los empresarios son aún más interesantes"<sup>11</sup>.

A pesar de que las líneas citadas arriba fueron escritas en el año de 1990 tienen total actualidad; no hay duda de que hoy los empresarios son más interesantes que nunca, en la medida en que han logrado consolidarse como una fuerza independiente del gobierno que cada día concentra mayor poder.

Los primeros estudios de empresarios enfocaron sus esfuerzos en analizar la estructura de las organizaciones empresariales; muy poco después comenzaron a publicarse muchos otros trabajos, de corte más coyuntural, que atrás de los acontecimientos trataban de dar cuenta del fenómeno de fortalecimiento de la acción política empresarial. Posteriormente, el camino andado por muchos pioneros en el estudio del tema permitió ir más allá y desarrollar trabajos de mayor profundidad y alcances, e incluso proponer algunas líneas teóricas que han servido de base a ulteriores investigaciones.

Hay que decir que el abordaje del tema es complicado. Existen tantas diferencias entre los miembros del sector empresarial, en cuanto a tamaño de sus empresas, sector de actividad, regiones, ideología, entre otros aspectos, que la simple delimitación del término empresario encierra importantes dificultades<sup>12</sup>. Como bien lo señalan Matilde Luna y Francisco Valdés:

---

<sup>11</sup>Celso Garrido y Cristina Puga, "Transformaciones recientes del empresariado mexicano", en: *Revista Mexicana de Sociología*, año LII, Num.2 abril-junio de 1990.

<sup>12</sup>Al respecto consúltese: Matilde Luna y Francisco Valdés, "Perspectivas teóricas en el estudio de los empresarios en México", en: *Revista Mexicana de Sociología*, Año LII, Num. 2, abril-junio de 1990; Celso Garrido, *La Evolución del Actor Empresarial*, Proyecto de Organizaciones Empresariales en México, Cuaderno Num. 4, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales/Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, 1992; Cristina Puga, *México, Empresarios y Poder*, México,

“... lo que más resalta en la literatura es la variedad de denominaciones para referirse al agente sociopolítico del que hablamos. 'Empresarios', 'burguesía', 'sector privado', 'grupos dominantes', 'grupos económicos', 'facciones' o 'fracciones' de la 'clase dominante' o del 'bloque en el poder', 'hombres' o 'comunidad' de negocios, etcétera. No se trata solamente de una diversidad, sino también de una ambigüedad terminológica, que no es privativa de la variedad de autores y enfoques que hay sobre el tema, por el contrario, dentro de una misma obra puede con facilidad encontrarse la selección de diversas denominaciones.”<sup>13</sup>

El problema no sólo estriba en la diversidad de nombres que se aplican al actor empresarial, sino a lo que realmente esto implica en términos conceptuales, además de que con frecuencia se le tiende a analizar en forma genérica sin distinción del tamaño de las empresas a las que representa, lo que conduce a imprecisiones difíciles de salvar. Sobre este aspecto es importante resaltar que el estudio de los grandes empresarios, cuya actuación ha sido determinante en el país durante los últimos años, ha sido poco abordado. Generalmente los estudiosos se han concentrado en analizar a los grandes grupos empresariales, pero pocos han seguido la actuación de sus dueños o principales accionistas<sup>14</sup>. De igual forma, muy pocas investigaciones dan cuenta de la actuación de los empresarios vinculada con los intereses de sus empresas<sup>15</sup>. Es decir, encontramos por un lado estudios sobre empresarios y por el otro análisis sobre empresas o grupos empresariales, lo cual impide observar con mayor claridad el sentido de la acción de estos sujetos políticos.

---

D.F., Facultad de Ciencias Políticas y Sociales/Editorial Miguel Angel Porrúa, 1993; Gina Zabłudovsky, "Reflexiones en torno al estudio de los empresarios en México", en: *Política y Gobierno*, Vol 1, Num. 1, Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE), enero-junio de 1994; Francisco Valdés Ugalde, *Autonomía y Legitimidad, Los empresarios, la política y el Estado en México*, México, D.F., S.XXI Editores, 1997.

<sup>13</sup> Matilde Luna y Francisco Valdés, "Perspectivas...", *op. cit.*, p. 5.

<sup>14</sup> Un trabajo que analiza la actuación de los grandes empresarios y su relación con el gobierno de Carlos Salinas es el de Elvira Concheiro, *El Gran Acuerdo*, México, D.F., Instituto de Investigaciones Económicas (UNAM)/Ediciones Era (Colección problemas de México), 1996.

<sup>15</sup> Entre los pocos trabajos que han seguido el estudio de los grandes empresarios conjuntamente con sus empresas están el de Abraham Nuncio, *El Grupo Monterrey*, México, D.F., Editorial Nueva Imagen, 1982; y el de Mario Cerruti, *Propietarios, Empresarios y Empresa en el Norte de México*, México, D.F., Siglo XXI Editores, 2000.

Se ha tendido también a privilegiar el estudio de las estructuras formales del sector empresarial y con ello las formas de relación entre el gobierno y los empresarios que pasan por sus organizaciones más visibles, dejando de lado los acuerdos informales, que suelen ser los más importantes. Sin duda esto se ha debido a un problema de falta de acceso a información con carácter más limitado. Aunque algunos trabajos han buscado analizar las estrategias políticas de los grandes empresarios y sus alianzas con el gobierno en coyunturas específicas, por lo general no tienen un carácter sistemático que permita contar con bases empíricas suficientes, lo cual muy posiblemente se deba a la carencia de datos más finos que permitan profundizar en el análisis.

Con relación a los enfoques teóricos en los que se ha concentrado el estudio de los empresarios en México, Luna y Valdés identifican principalmente tres: el marxista y sus más directas derivaciones; el de las teorías de las élites y de los grupos de presión, que prestan atención a "diversos tipos de liderazgo así como a sus modalidades de organización" y finalmente, uno poco ortodoxo cuya finalidad es "buscar nuevos caminos en la teoría, tanto dentro como fuera de la tradición marxista [ e ] integrar la complejidad real del actor", que busca ubicar al empresario como "sujeto político, cuyas características no pueden deducirse de un concepto general, sino del estudio particular de su evolución"<sup>16</sup>.

Una de las críticas fundamentales que hacen los autores de referencia a la mayor parte de los trabajos, sobre todo a los desarrollados a partir del primer enfoque, es la generalización y la poca atención que prestan a la "lógica" de la acción política de los actores <sup>17</sup>. Observación a la que sin lugar a dudas hay que sumarse, en virtud de que no es privativa del primer enfoque, sino que se trata de un problema que podemos encontrar de manera muy recurrente en los estudios sobre empresarios en México.

---

<sup>16</sup>Consúltese, Matilde Luna y Francisco Valdés, *op. cit.* pp 6-9.

<sup>17</sup>*Ibid.*, p. 5.

Asimismo, los estudios frecuentemente abordan el análisis de los empresarios desde una perspectiva muy general sin ubicar con claridad a su sujeto de estudio y no atienden a las formas en las que interactúan los actores en función de las condiciones que presenta el contexto en determinadas coyunturas. Es decir, son pocos los trabajos que se han preocupado por integrar en un solo marco de análisis la relación mutua entre la estructura social y la acción<sup>18</sup>, como elementos indisolubles de la transformación de sistemas sociales.

Consideramos que esta problemática puede salvarse, en parte, en la medida en que se precise el tipo de abordaje que se quiere realizar sobre el tema, a efecto de no divagar y direccionar los esfuerzos del análisis de la manera más puntual posible. En este sentido, consideramos que la propuesta de tipología para caracterizar las relaciones entre los empresarios y el gobierno de Haggard, Maxfield y Ross Schneider, es bastante práctica y, en ese mismo plano, sirve de herramienta para delinear la ruta de la investigación y las formas de interpretación teórica más adecuadas.

Esta propuesta plantea cinco diferentes formas de concebir el análisis de las relaciones entre los empresarios y el gobierno: la primera se refiere al empresario como capitalista, en la que predomina su interés por influir en las grandes decisiones que afectan la economía y el crecimiento; la segunda ubica al empresario como sector productivo y busca centrar su análisis en la influencia que juegan frente al gobierno los intereses sectoriales, a partir de los cuales los empresarios se unifican o compiten; otra forma de abordaje es la del empresario dentro de los límites de su empresa, como unidad controladora de riqueza y de tecnología, que logra tener incidencia en las políticas gubernamentales en función de su tamaño y diversificación productiva; la cuarta concibe al empresario como una organización política, a la que se puede estudiar por los acuerdos de

---

<sup>18</sup>Un trabajo que ha aplicado un método abarcante en términos de la relación entre estructura y actuación es el de Francisco Valdés Ugalde, *Autonomía y Legitimidad...*, op. cit. También busca ubicarse en ese enfoque el trabajo de Marcela Briz Garizurieta, *El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios...*, op. cit.

coordinación (governance) que establece a través del actuar de sus organizaciones, y finalmente, la quinta, se centra en el análisis de los empresarios dentro de redes de colaboración, a partir de los vínculos que mantienen entre ellos, sus empresas y con los representantes del gobierno<sup>19</sup>.

Como lo advierten los mismos autores de esta tipología, los estudios sobre empresarios frecuentemente incorporan varias de las formas de análisis en ella caracterizadas, en la medida en que los propósitos de éstos por lo regular atraviesan los diversos tipos de abordaje propuestos, ya que los empresarios actúan simultáneamente como capitalistas, como sector productivo, como empresa, como organización política o red de colaboración. No obstante, la propuesta de estos tipos de tratamientos resulta útil para orientar metodológicamente las investigaciones, y si se actúa en forma ordenada, es factible tomar como centro conductor del análisis un tipo de abordaje en particular, evitando con ello divagar.

Tomando como base esta orientación y partiendo del entendido de que no son pocos los trabajos que se han concentrado en analizar los mecanismos de coordinación que han construido los empresarios y el gobierno para la negociación de intereses y el establecimiento de acuerdos, en su mayoría están enfocados hacia el corporativismo; sin embargo, el régimen corporativo ha cambiado sensiblemente en los últimos años, tanto como mecanismo de acuerdos entre el gobierno y los empresarios, como en términos de representación de intereses, en donde el CMHN, además, se ubica al margen, dadas sus características como organización voluntaria de la élite empresarial. En cambio, lo que hoy varios autores llaman mecanismos de coordinación (governance) se refiere a espacios que son creados por los mismos actores para manejar sus interdependencias y

---

<sup>19</sup>Consúltese, Stephan Haggard, Silvia Maxfield y Ben Ross Schneider "Theories of Business and Business-State Relations", en: Silvia Maxfield y Ben Ross Schneider (editores) *Business and the State in Developing Countries*, Nueva York, Estados Unidos de América, Cornell University Press, 1997.

que representan instancias muy distintas a las corporativas<sup>20</sup>. A su vez, son menos los estudios que se han centrado en estudiar las redes de cooperación de los empresarios, que constituyen una fuente fundamental de recursos y que son movilizados en su actuación política. La combinación de ambos tipos de análisis, sobre todo para abordar el comportamiento de grupos pequeños, como el CMHN, puede resultar beneficiosa.

A partir de lo anteriormente comentado, consideramos que para alcanzar resultados más positivos es necesario atender los siguientes aspectos teórico-metodológicos en nuestra investigación:

1. Apoyarse en un enfoque teórico que permita considerar tanto la importancia de la actuación de los actores como de la estructura en la transformación de la realidad.
2. Vincular, en la medida de lo posible, el análisis de los empresarios que integran el grupo con el de sus empresas, con la finalidad de entender sus intereses y con ellos el sentido político de su acción en momentos coyunturales determinados.
3. Dar seguimiento a las relaciones del grupo con el gobierno para considerar su importancia en los equilibrios de poder.
4. Analizar los mecanismos de coordinación que han permitido, ante el agotamiento del corporativismo, la consolidación de acuerdos entre los sectores sociales y el gobierno en los últimos años.
5. Focalizar los vínculos que los miembros del CMHN mantienen entre sí y con el sector privado en general (con el apoyo de técnicas que permiten

---

<sup>20</sup>Lorraine Eden y Fen Osler Hampson, "Clubs are Trump: The formation of Intrnational Regimes in the Absence of a Hegemon", en: Rogers Hollingsworth y Robert Boyer (editors), *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge University Press, 1998, p. 362. Un trabajo que resalta la utilidad de los mecanismos de coordinación o (governance) en los pactos de solidaridad es el de Jesse Biddle, *et. al.*, *Consultative Mechanisms in México*, PSD Paper No. 39, The Work Bank, marzo de 2000. Otro análisis que adopta el concepto de governance como elemento interpretativo, es el de Cristina Puga, *Empresarios y Coordinación Económica: Los Empresarios organizados y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte*, México, D.F., Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM/Miguel Angel Porrúa, librero –editor, 2004.

una medición comprobable, como lo es el análisis de redes sociales), como medios de movilización de recursos tanto económicos como políticos.

6. Identificar los retos y desafíos del CMHN en el nuevo contexto económico y político.

## **1.2 MARCO GENERAL DE INTERPRETACIÓN**

El presente análisis está inmerso en un periodo histórico de transición determinante a nivel mundial. Se trata de una coyuntura de profundos cambios en la que el mundo capitalista entra en crisis a consecuencia del agotamiento del modelo de desarrollo fordista y transita hacia nuevas formas de acumulación y de internacionalización. El fordismo descansaba en tres elementos básicos: 1. Producción en masa fundada en el taylorismo;<sup>21</sup> 2. Crecimiento del poder de compra de los trabajadores, y 3. Tasa de ganancia estable para el capital<sup>22</sup>.

En este escenario económico de relativa estabilidad, el paradigma fordista tenía la capacidad de establecer un modo de regulación que fue fundamento del Estado de Bienestar durante casi tres décadas del siglo XX. La regulación que aseguraba la continuidad del fordismo estaba basada, en el interior de los estados nacionales, en una legislación sobre el trabajo y en especial sobre el salario mínimo, en un sistema de seguridad social cada vez más expansivo, en el control de la moneda y del crédito a través de los bancos centrales, en una división del trabajo entre el Estado y los empresarios (razón del régimen de economía mixta) y

---

<sup>21</sup>En el taylorismo la racionalización de la producción implica la separación cada vez mayor entre conceptuadores y organizadores de la producción y los ejecutantes u obreros. Para un análisis de esta forma de organización del trabajo y el paso hacia el toyotismo, consúltese Benjamín Coriat, *Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica*, México, D.F., Siglo XXI Editores, cuarta edición en español, 2000.

<sup>22</sup>Consúltese, Alain Lipietz, *Choisir L'audace, Une alternative pour le XXe siècle*, Paris, Francia, Éditions La Découverte, 1989.

en reglas del juego más o menos claras para los diferentes sectores de la producción<sup>23</sup>.

Como señala Joachim Hirsch: “El Estado fordista era un ‘Estado de seguridad’ en el doble sentido de la palabra: como Estado de bienestar y como ‘Estado burocrático de control y vigilancia’”. Por ello su equilibrio estaba basado en su intervencionismo económico, en la existencia de grandes organizaciones sociales, en partidos de masas, sindicatos y organizaciones sectoriales<sup>24</sup>. Todo bajo la égida de un “Gran Compromiso” social<sup>25</sup> o, lo que es lo mismo, bajo un proyecto hegemónico<sup>26</sup>.

Orientado a la oferta de productos estandarizados elaborados con una fuerza de trabajo con baja calificación y para una gran masa de consumidores que aseguraba el propio modelo<sup>27</sup>, el fordismo se concentró en la conquista del mercado interno. El progreso partía de tres supuestos: progreso técnico, a partir de los adelantos tecnológicos; progreso social, mediante el creciente poder de compra de la población, y progreso del Estado, como garante del interés general<sup>28</sup>.

El fordismo surgió como el gran paradigma en el mundo después de la Segunda Guerra Mundial y fue, como afirma Hirsch, en gran medida producto de la Guerra Fría, no sólo por su cariz anticomunista sino por el acervo ideológico que construyó a partir de la idea de progreso material permanente. Esas fueron las razones por las que este modo de regulación llegó a ser el fundamento social y

---

<sup>23</sup>Consúltese *Ibidem*.

<sup>24</sup>Joachim Hirsch *El Estado Nacional de Competencia. Estado democracia y política en el capitalismo global*, México, D.F., Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, 2001, p. 111.

<sup>25</sup>Lipietz..., *op. cit.* p. 18.

<sup>26</sup>Para Jessop un proyecto hegemónico es aquél con el que se identifican diferentes intereses y lo acogen como suyo, acompañado de una ideología “que puede servir como marco ideológico referencial común” a una sociedad. Joachim Hirsch..., *op.cit.* Sobre la concepción de hegemonía en Jessop y de las condiciones que requieren darse para la realización de proyectos hegemónicos, consúltese Bob Jessop, *State Theory, Putting Capitalist States in their Place*, University Press, Pennsylvania, State, 1990.

<sup>27</sup>Según Lipietz, Ford y Keynes habían comprendido que el taylorismo devendría en una gran crisis de sobreproducción si no se impulsaba la demanda. Alain Lipietz..., *op.cit.*

<sup>28</sup>Consúltese *Ibidem*.

económico de la modernidad, y cuando éste se vino abajo la modernidad fue cuestionada<sup>29</sup>. En su lugar se estableció la sociedad de riesgo propia de la era posmoderna en la que estamos inmersos.

La transnacionalización de las inversiones extranjeras, especialmente las estadounidenses, en otros países permitió la rápida expansión del modelo de desarrollo fordista. Pero en cada uno de los estados nacionales tomó sus propias particularidades.

Un orden de regulación mundial basado en los organismos financieros internacionales, como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional dio viabilidad al modelo fordista, logrando la estabilidad monetaria. Sin embargo, el problema se hizo presente cuando Estados Unidos comenzó a mostrar signos de debilidad económica, lo cual se evidenció a principios de los años setenta con el crecimiento de sus déficits en las balanzas comercial y de pagos, aspectos que provocaron el debilitamiento del dólar y el colapso de las instituciones de Bretton Woods<sup>30</sup>.

Las causas más profundas de la crisis tuvieron que ver con la falta de rentabilidad del capital en las grandes metrópolis capitalistas y a su vez con el colapso de las instituciones internacionales de regulación financiera, lo que provocó que grandes sumas de dinero, producto de los excedentes de liquidez generados por el estancamiento económico, traspasaran las fronteras sin ningún control. Este

---

<sup>29</sup>Joachim Hirsch...,op. cit .Sobre los cuestionamientos a la globalización y algunas de su consecuencias, pueden consultarse entre otros textos, Anthony Giddens, Zigmunt Bauman, Niklas Luhman y Ulrich Beck, *Las consecuencias perversas de la modernidad*, Barcelona, España, Anthropos, 1996; David Held, Anthony McGrew, David Goldblatt y Jonathan Perraton, *Global Transformations. Politics, economics and culture*, Stanford University Press, 1999; AlainTouraine, *¿Podremos vivir Juntos ?* México, D.F., Siglo XXI Editores, Segunda edición en español, 2000; Ulrich Beck, *Un nuevo mundo feliz. La precariedad del trabajo en la era de la globalización*, Barcelona, España, 2000; Anthony Giddens, *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*; Madrid, España, Taurus, 2000; Anthony Giddens y Will Hutton (editores), *En el límite. La vida en el capitalismo global*, Barcelona España, Tusquets Editores, 2001; Elmar Altvater y Birgit Mahnkopf, *Economía, ecología y política de la globalización*, México, D.F., Siglo XXI Editores, 2002.

<sup>30</sup>Consúltese Joachim Hirsch..., *op. cit.*

fenómeno sobredimensionó los mercados de crédito y fue la principal causa del endeudamiento excesivo que condujo a los países en desarrollo a un cataclismo financiero a principios de los años ochenta<sup>31</sup>.

Ante el estancamiento económico derivado del agotamiento del modelo de desarrollo, Estados Unidos comenzaría a pugnar por una desregulación comercial y por la apertura de nuevas regiones para la inversión. La crisis de la deuda, producto de la elevación de las tasas de interés y del ascenso cambiario del dólar, serviría a los organismos financieros internacionales -que abandonando su misión original se convertirían en agentes de los intereses de la banca acreedora- para presionar a los países deudores a que pusieran en marcha acciones desregulatorias y a favor del libre comercio mundial<sup>32</sup>.

La búsqueda para revertir la caída de la tasa de ganancia del capital trajo consigo la aparición de un nuevo modelo de acumulación que se dio a conocer como toyotismo o posfordismo y cuya característica principal es la transformación profunda de la organización del trabajo bajo la aplicación de métodos de flexibilización productiva<sup>33</sup>.

La venta de la producción ya no se regía por la oferta, como ocurría en la época de oro del fordismo, sino por la demanda. A partir de la década de los setenta la atención del consumidor se concentró más en la calidad, la durabilidad y el servicio pos-venta. Por supuesto que a estas condicionantes se sumaban los productos sustitutos, resultado de la innovación tecnológica, que desplazaban del mercado a muchas mercancías tradicionales. Ello implicaba que el taylorismo, que constituía el corazón mismo de la forma de organización del trabajo del fordismo, debía ser abandonado para dar paso a una nueva organización alternativa en la que el objetivo es conciliar el bajo costo con la calidad y la flexibilidad productiva interna. El nuevo modelo, a partir del trabajador polivalente, combina efectos de

---

<sup>31</sup>Consúltese *Ibidem*.

<sup>32</sup>Consúltese *Ibidem*.

<sup>33</sup>Consúltese Roger Boyer y Jean Pierre Durand, *L'après-fordisme*, París, Francia, Syros, 1993 .

escala y variedad y produce una nueva eficacia<sup>34</sup>. Las tareas se distribuyen ya no en forma individual, sino a través de islotes de trabajadores, con lo que, como señala Benjamín Coriat, se rompe el carácter unidimensional de la línea de montaje y se reemplaza la banda transportadora de ritmo fijo por carretillas con ritmo flexible<sup>35</sup>.

El nuevo modelo de acumulación implicó el creciente desmantelamiento de la regulación propia del fordismo, en principio en el ámbito de las relaciones laborales y en paralelo se extendió a las áreas que imponían limitaciones a la libre circulación de mercancías y capitales. De acuerdo con Hirsch, al desarrollo de este fenómeno “le corresponde el carácter de una nueva fase histórica de la globalización de las relaciones del capital”<sup>36</sup>.

El autor señala, en consonancia con la mayoría de los estudiosos que han analizado la globalización, que esta nueva fase histórica tiene como características básicas las siguientes:

“... se expresa en una liberalización radical, sobre todo, de los mercados de dinero y capital, en una creciente movilidad mundial de las fuerzas de trabajo, en la condensación y aceleración de las redes de comunicación, en la uniformización de las pautas culturales y los estándares de consumo, en la creciente importancia de las empresas transnacionales y en una progresiva internacionalización de la producción”<sup>37</sup>.

En el interior de los estados nacionales, en particular en los países de América Latina, cuyos procesos de industrialización se habían enfocado a una política de sustitución de importaciones, con alcances en general pobres<sup>38</sup>, la crisis del fordismo con todas sus consecuencias e implicaciones, como el crecimiento de la

---

<sup>34</sup>Consúltese *Ibidem*.

<sup>35</sup>Consúltese Benjamín Coriat..., *op. cit.*

<sup>36</sup>Joachim Hirsch, *op. cit.* 123.

<sup>37</sup>*Ibidem*.

<sup>38</sup>*Ibidem*.

deuda misma, provocó altos índices inflacionarios, desempleo, fin de la producción en masa y del consumo en masa y, por supuesto, puso en evidencia al Estado benefactor.

En México, el agotamiento del modelo se percibió desde los inicios de los años setenta, no sólo por las dificultades económicas que se presentaron sino también por la aparición de claros desacuerdos entre el gobierno, que requería mantener su legitimidad y autonomía, y los empresarios,<sup>39</sup> quienes se sentían marginados de la toma de decisiones de aquél, que al no poder continuar haciendo frente a las demandas de las clases populares y después de los lamentables sucesos de represión de 1968 y 1971 en los que mostró su rostro autoritario, planteaba reformas que no coincidían con los intereses de los dueños del capital, lo que implicó el rompimiento de las reglas del juego y el consecuente distanciamiento entre los empresarios y el gobierno. Se trataba sin más de la desintegración de un proyecto hegemónico que había dado rumbo y certidumbre a la expansión económica de varias décadas y hecho posible el “milagro mexicano”. No obstante, los años en los que la economía logró salir a flote gracias a los ingresos generados por el petróleo y que por esa misma circunstancia el entendimiento entre los empresarios, el gobierno y los trabajadores se mantuvo, el proyecto ya no se sostenía. La verdadera ruptura con los empresarios vendría con la expropiación de la banca en 1982. Esta acción que pretendía demostrar la autonomía del Estado frente al capital financiero del país, cerró el fin de un modelo de desarrollo. En los años por venir, los esfuerzos gubernamentales estarían enfocados a sanear la economía, a restablecer las relaciones con los empresarios y a allanar el camino para transitar hacia un nuevo paradigma acorde a la dinámica del capital internacional.

Pero, ¿qué es un modelo de desarrollo y qué significó para México la formulación de nuevas pautas para su desenvolvimiento económico? De acuerdo con Lipietz,

---

<sup>39</sup>Al respecto consúltese Marcela Briz Garizurieta, *El Consejo...*, *op. cit.*

un modelo de desarrollo es aquel que se realiza a nivel nacional dentro de los países donde es dominante, y puede ser analizado bajo tres aspectos diferentes:

- **Un modelo de organización del trabajo**, que integra los principios que gobiernan las formas de división del trabajo, no sólo en el interior de las fábricas sino también entre las diferentes empresas y, aunque sectores o regiones enteras permanezcan aparte del modelo, las actividades más avanzadas inspiran los principios de evolución de las otras.
- **Un régimen de acumulación**, que engloba desde la lógica y las leyes macroeconómicas que describen tanto las condiciones de productividad del trabajo, el grado de mecanización y la importancia relativa de las diferentes ramas, como el uso social de la producción, en términos de consumo, inversión, gastos gubernamentales, comercio exterior, etcétera.
- **Un modo de regulación**, que está referido a la combinación de mecanismos ajustados a comportamientos contradictorios y conflictivos de los individuos a los regímenes de acumulación. En él están contenidos desde costumbres, disponibilidad de inversionistas, salarios, pero lo más importante es que implica formas institucionalizadas, tales como: reglas del mercado, legislación social, moneda, recursos financieros, entre otras.

De acuerdo con este autor el ensamble que constituye esquemáticamente un modelo de desarrollo se refiere a un régimen de acumulación que aparece como resultado del funcionamiento de un modo de regulación, sobre la base de una forma de organización del trabajo<sup>40</sup>. Es necesario precisar, empero, que esta definición expuesta esquemáticamente sólo para fines de una mejor comprensión, debe adoptarse con cuidado, en virtud de que los regímenes de acumulación y de regulación forman parte de un mismo proceso y que como la política y la economía, resultan inseparables:

---

<sup>40</sup>Alain Lipietz..., *op. cit.* pp. 16-17.

“La configuración concreta del Estado, la relación determinada entre ‘Estado’ y ‘sociedad’, la forma de las intervenciones estatales y la institucionalización de las interrelaciones de la sociedad, no están estipuladas de antemano, sino que se modifican con las condiciones de regulación....Con esto es posible determinar con mayor precisión el vínculo entre ‘política’ y ‘economía’, ‘Estado’ y ‘economía’; no existe un área independiente de regulación y del Estado. El proceso de acumulación del capital está desde siempre encuadrado en la regulación con el Estado como centro institucional, aun cuando su función e importancia varíen históricamente en correspondencia con el régimen de acumulación y el modo de regulación respectivos. Y simultáneamente, la regulación mantiene la dependencia del transcurso y desarrollo del proceso de acumulación. Las ideas que consideren que la ‘economía’ es manejada por la ‘política’ (o viceversa) son por eso fundamentalmente falaces. ‘Acumulación’ y ‘regulación’ conforman una unidad determinada por las respectivas prácticas sociales y dinámicas propias y, por tanto, crean una unidad contradictoria”<sup>41</sup>.

Una lectura cuidadosa de la cita anterior nos lleva a apuntar al menos tres reflexiones y conclusiones de vital importancia para guiar nuestro criterio de análisis y tener un punto de apoyo conceptual respecto de este aparente caos que se presenta sumamente confuso ante nuestros ojos después del derrumbe del paradigma anterior. La primera y más elemental es que el Estado es originariamente intervencionista; es decir, que no puede existir una acumulación capitalista sin la intervención del Estado; y que la idea muy difundida por los propios impulsores del proyecto neoliberal, en el sentido de que el requisito principal de su realización es dejar al libre juego de las fuerzas del mercado el desarrollo económico de una sociedad, es falsa, porque es precisamente el Estado el que genera las condiciones necesarias para la acumulación del capital, “a través de una actividad orientada hacia la existencia material, el ordenamiento y la permanencia de la sociedad”.<sup>42</sup> La segunda, es que los modos de regulación varían históricamente en función del desarrollo del capital y de sus necesidades de acumulación; es así como encontramos en la actualidad una nueva fase de desarrollo del capitalismo, en la que los estados nacionales ven limitada su autonomía ante el fortalecimiento de los capitales multinacionales y las necesidades del capitalismo global. Y finalmente la tercera, que en realidad resulta por demás elocuente en el texto referido, es la inseparable relación que existe entre economía y política; entre intereses económicos y poder, ya que como se

---

<sup>41</sup>Joachim Hirsch..., *op. cit.*, pp. 79-80.

<sup>42</sup>*Ibid.*, p.38

desprende tanto de ésta como de toda la argumentación de Hirsch, “el capital es una forma social caracterizada fundamentalmente por el poder”.<sup>43</sup>

Por otra parte, es indispensable apuntarlo antes de cerrar esta nuestra primera problematización teórica, el capitalismo global no debe entenderse como una relación de dominio lineal de centros hacia sus periferias, sino como una relación en varios sentidos “de contextos de acumulación y regulación nacional-regionales, que se encuentran en recíproca oposición, pero al mismo tiempo están vinculados”<sup>44</sup>. Esto ocurre en cualquier nivel desde el cual se quiera ver su dinámica, dentro de los límites nacionales, regionales o a nivel mundial; se trata de relaciones fundamentalmente políticas, de relaciones de fuerza.

En términos estrictamente políticos, el modelo de desarrollo fordista se fundó en el sistema corporativista de conciliación de intereses que permitió al Estado solucionar los conflictos entre los patrones y los trabajadores y concentrar sus esfuerzos en el progreso material y social de la población.

Phillipe Schmitter, uno de los teóricos contemporáneos más autorizados en el análisis del corporativismo, señala que, ante la caída del orden económico liberal de la preguerra, sólo un mecanismo como éste tenía la capacidad de construir nuevas reglas que impusieran la necesaria jerarquía en la producción y permitieran la colaboración armónica entre las clases<sup>45</sup>.

Guiado por el propósito de ofrecer a la Ciencia Política norteamericana una alternativa de análisis distinta a la del pluralismo<sup>46</sup>, que sobresalía como modelo

---

<sup>43</sup>Gerardo Avalos Tenorio, en: Joachim Hirsch ..., *op. cit.* p. 15

<sup>44</sup>*Ibid.*, p. 97.

<sup>45</sup>Philippe C. Schmitter, “Corporatismo (Corporativismo)”, en : Matilde Luna y Ricardo Pozas (coordinadores) *Relaciones corporativas en un periodo de transición*, Proyecto de Organizaciones Sociales, Instituto de Investigaciones Sociales (UNAM), 1992.

<sup>46</sup>El pluralismo concibe a la sociedad y al Estado como espacios separados y esa misma diferencia la aplica para los ámbitos económico y político. De acuerdo con esta corriente teórica, los grupos de interés presionan al Estado para lograr influir en sus decisiones, pero todos ellos tienen las mismas posibilidades de acceso a él y por tanto “el poder está disperso, de ahí que el papel del Estado sea regular los conflictos en la sociedad más que dominarla para alcanzar intereses

teórico explicativo en los años sesenta y setentas, Schmitter se planteó problematizar en ambos sistemas de representación de intereses, los que sin duda comparten muchos de sus elementos fundamentales, pero difieren en lo esencial: en las formas de representación y de control de los miembros de las organizaciones de interés y en la relación con sus interlocutores que deriva de ellas. Es así, que mientras que en el pluralismo estas formas y las relaciones que se establecen son totalmente abiertas en términos de número de organizaciones, de voluntad de adhesión y de autonomía de acción de los miembros, en el corporativismo ocurre lo opuesto<sup>47</sup>. A partir de esta argumentación Schmitter elaboró la siguiente definición del corporativismo:

“[...] un sistema de representación de intereses en que las unidades constitutivas están organizadas en un número limitado de categorías, singulares, obligatorias, no competitivas, jerárquicamente ordenadas y funcionalmente diferenciadas, reconocidas y autorizadas (si no creadas) por el Estado y a las que se les ha concedido un deliberado monopolio representativo dentro de sus respectivas categorías a cambio de observar ciertos controles sobre la selección de sus dirigentes y la articulación de sus demandas y apoyos”<sup>48</sup>.

---

particulares”. Martín Smith, “El Pluralismo”, en: David Marsh y Gerry Stoker (eds.), *Teoría y Métodos de la Ciencia Política*, Madrid, España, Alianza Editorial, 1995, pp. 217-234.

<sup>47</sup>Consúltese Philippe Schmitter, “Corporativismo....*op. cit.* Schmitter considera que “El pluralismo puede definirse como un sistema de representación de intereses en el que las unidades constitutivas están organizadas en un número no especificado de categorías múltiples, voluntarias, competitivas, no jerárquicamente ordenadas y autodeterminadas (en cuanto a su tipo o gama de intereses), que no están especialmente autorizadas, reconocidas, subsidiadas, creadas o de algún modo controladas por el Estado en la selección de sus intereses, y que no ejercen un monopolio de la actividad representativa dentro de sus respectivas categorías”. Philippe Schmitter “¿Continúa el siglo del corporativismo?”, en: Philippe Schmitter y Gerhald Lehbruch (coordinadores), *Neocorporativismo I, Más allá del Estado y el mercado*, México, D.F., Alianza Editorial, 1992.

<sup>48</sup>*Ibid.*, p. 24. Sobre esta definición el autor advierte que corresponde a la descripción de un tipo ideal, por lo cual las características que lo constituyen no se presentan de manera exacta en la realidad. No obstante, observan rasgos fundamentales de él. *Ibid.*, p. 25

Este autor distingue el corporativismo de Estado o autoritario del corporativismo societal, en el que las corporaciones son independientes del Estado.<sup>49</sup> El hecho de que en una sociedad determinada se desarrolle uno u otro tipo de corporativismo, tiene que ver, con la dinámica que ha seguido en ella el capitalismo. De tal forma, el corporativismo estatal parece responder a las condiciones de un capitalismo tardío y de “relaciones de clase no hegemónicas”, en tanto que el corporativismo social puede atender a un “capitalismo avanzado monopólico o concentrado y de relaciones de clase armónicas”<sup>50</sup>.

Independientemente de los tipos y con ellos los matices que haya adquirido el corporativismo en los diversos países, lo cierto es que éste fue la base política para la intermediación de intereses del fordismo, la que dio articulación al Estado burocrático de control y vigilancia del que habla Hirsch. Pero este efectivo mecanismo institucional de intermediación en el que basaban sus expectativas las políticas keynesianas, se volvió inoperante en el momento mismo en el que hizo crisis el fordismo y el Estado benefactor no tuvo recursos que intercambiar para asegurar la cooperación de la clase trabajadora, la cual debió establecer acuerdos con el sector empresarial en condiciones de suma debilidad .

“El corporativismo de conciliación social representaba una forma de institucionalización política burocrática de intereses colectivos (de clase), que se pudo mantener mientras hubo márgenes suficientes para acuerdos en las condiciones de una política económica y social, que, centrada en el Estado-nación, contaba con más de una alternativa de trabajo. Se quebró cuando los procesos crecientes de división y exclusión social, así como el desempleo masivo socavaron la posición de los sindicatos; la estrategia empresarial para superar la crisis puso fin a la política integrativa y abarcativa de conciliación social y el interés del capital, que se globalizaba, se restringió a efectuar concesiones a nivel nacional-estatal”<sup>51</sup>.

Esto no implicó el fin del corporativismo como mecanismo de intermediación de intereses (dice Hirsch), más bien dio la pauta al surgimiento de un “corporativismo descentralizado”, segmentado en diversos niveles tanto sectoriales como dentro

---

<sup>49</sup>Consúltese Philippe Schmitter, “Corporativismo..*op. cit.* Estas formas corresponden a las que el teórico rumano Mihail Manoilescu denominó *corporativisme pur* y *corporativisme subordonné*.*Ibidem*

<sup>50</sup> Philippe Schmitter, “¿Continúa....*op. cit.*, p. 40.

<sup>51</sup> Joachim Hirsch, *op. cit.*, pp. 191-192.

de los mismos estados-nación y fuera de ellos. Estos últimos tipos de arreglos podrían caer, según el mismo autor, en la categoría de una “gobernanza sin gobierno” a nivel mundial <sup>52</sup>.

Nuevos mecanismos de intermediación de intereses en corta escala comenzaron a tomar forma en la medida en que el centro de gravitación de las relaciones industriales se ubicó cada vez en mayor medida en el lugar de trabajo, a causa del creciente proceso de flexibilización, que implicaba no sólo la contención de los salarios, sino también la elevación del desempleo, lo que imponía a los trabajadores la disyuntiva inmediata de la lucha por la mejora económica o la conservación de su plaza laboral. De esta forma, a finales de los años ochenta prevalecieron los acuerdos informales y voluntarios. Se puede afirmar que la reemergencia de la concertación en el mundo capitalista en los años noventa tiene que ver con la renovada importancia del Estado “no como fuente de beneficios, sino como factor nacional de competitividad” <sup>53</sup>. Es ese justamente el argumento de Hirsch cuando se refiere al Estado nacional de competencia, cuya lógica –dice-

“se basa en conducir todas las esferas de la sociedad hacia lograr la capacidad competitiva en dimensión global, en aras de la rentabilidad de los ‘emplazamientos’ para un capital internacional que se torna cada vez más flexible. Se trata de la movilización total de la población para una ‘guerra económica’, que tendría mayores posibilidades de ser ganada si la misma nación se concibe como una empresa capitalista; estructurada jerárquicamente, orientada a una meta económica, subdividida en centros de rentabilidad, funcionando sin asperezas y con eficiencia, conducida autoritariamente, con personal central y periférico, con derechos de cogestión limitados, círculos leales a la innovación, productividad y calidad” <sup>54</sup>.

Son estas características las que delinean una nueva configuración histórica del Estado capitalista. Y aunque en ellas se nos muestra aparentemente menos autoritario e intervencionista, en realidad mantiene el monopolio legítimo de la

---

<sup>52</sup> *Ibid.*, p. 192, 228.

<sup>53</sup> Consúltese Marino Regini, “Still Engaging in Corporatism? Recent Italian Experience in Comparative Perspective”, Institute of Labour Studies, University of Milan, s/f.

<sup>54</sup> Joachim Hirsch, *op. cit.*, pp. 147-148.

violencia y hoy más que nunca de su mayor intervención administrativa depende que el capital cuente con la infraestructura y los recursos necesarios para sus emplazamientos, independientemente de la creciente desregulación puesta en marcha por los gobiernos neoliberales. Es así, y en la medida en que los procesos políticos se desplazan a diversas instancias locales, transnacionales o sectoriales, en que surge la necesidad de nuevos arreglos o mecanismos de coordinación que gobiernen las interdependencias de los actores involucrados. Se trata en este sentido, como ya antes se señaló, de instancias muy distintas a las corporativas.

Ante el declive de la concertación nacional en varios países europeos, durante los años ochenta comenzaron a surgir acuerdos a nivel sectorial que sirvieron como políticas informales de ingresos. Estas nuevas formas de cooperación que se hicieron presentes, sobre todo a nivel de las compañías, inspiraron la aparición de otras en un nivel microsocioal.<sup>55</sup> Sobre sus características puede decirse que difieren sensiblemente de las formas clásicas corporativas no tanto por el nivel que abarcan, sino porque se trata de acuerdos voluntarios que los actores construyen para desarrollar procesos de negociación y llegar a acuerdos que les permitan reducir conflictos. Estos espacios pueden ser tanto de carácter formal como informal. Son espacios de concertación de intereses por medio de los cuales, de acuerdo con Lorraine Eden y Fen Osler Hampson, los “actores políticos y económicos organizan y manejan sus interdependencias”. A estas instancias se les conoce en la literatura económica como mecanismos de coordinación o estructuras de “Governance”<sup>56</sup>.

Por su carácter voluntario, los mecanismos de coordinación o governance, requieren de una gran flexibilidad para la toma de decisiones de los actores involucrados, del seguimiento sistemático de una agenda definida en forma colectiva y de una elevada dosis de confianza, la cual puede perderse en el

---

<sup>55</sup>*Ibidem.*

<sup>56</sup>Lorraine Eden y Fen Osler Hampson..., *op. cit.*, p. 362.

momento en que una parte de los actores involucrados incumple los acuerdos alcanzados<sup>57</sup>.

Estas nuevas instancias responden a lo que se ha dado en llamar por los investigadores como mesocorporativismo y toman forma en la medida en que las economías se internacionalizan y sus sistemas industriales tienden a flexibilizarse, lo que hace inoperante realizar acuerdos a nivel macro<sup>58</sup>, aunque como bien señala Marino Regini, en esta fase histórica los acuerdos sobre reglas pueden lograr planes generales de acción con metas compartidas por los principales actores sociales<sup>59</sup>.

¿Qué ha ocurrido en este sentido en México? El corporativismo en México tomó cuerpo no sólo a partir de la incorporación de los obreros y campesinos al Partido de la Revolución Mexicana (PRM) y de la conformación de los tres sectores que finalmente lo integraron después de la desaparición del efímero sector militar, sino que fue parte de un proceso que incluyó también, y de manera fundamental, el marco jurídico institucional que fijaron la Ley Federal del Trabajo (1931), El Código Agrario, expedido en 1934, (posteriormente Ley de la Reforma Agraria, a partir de 1941 ) y la Ley de Cámaras de Comercio e Industria, promulgada en 1936, y reformada en 1941.

Este marco legislativo daba a las organizaciones la capacidad de mantener estrechas relaciones con el Estado, el cual fungía como árbitro en los conflictos de clase. En el caso de los obreros, su subordinación al Estado les fue compensada con una serie de prestaciones económicas y sociales, a cambio de su sujeción a los sindicatos, los que tenían como arma infalible de control hacia los trabajadores la cláusula de exclusión, que les confería la capacidad de veto sobre la

---

<sup>57</sup>Consúltese, Jesse Biddle, *et. al.*, *op cit.*, pp. 3-4.

<sup>58</sup>Consúltese Marino Regini, *op. cit.*

<sup>59</sup>*Ibidem.*

contratación y despido.<sup>60</sup> El control del Estado sobre los sindicatos quedó asegurado a través de las obligaciones que, de acuerdo con la ley, estos debían cumplir ante la dependencia del Ejecutivo responsable (primero, el Departamento Autónomo del Trabajo y, posteriormente, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social). “Así, los resultados electorales, los cambios estatutarios, el manejo de los fondos sindicales, deben ser comunicados a la STPS”<sup>61</sup>

Los empresarios formaron parte de este marco legislativo pocos años después, cuando la Ley de Cámaras de Comercio e Industria, expedida durante el gobierno de Lázaro Cárdenas en 1936, impuso la obligación a todas las empresas con capital superior a 500 pesos de afiliarse a sus respectivas asociaciones, las cuales eran consideradas instituciones de carácter público y órganos de consulta del Estado en materia económica administrativa. La misma legislación dejó en manos de la Secretaría de Economía la facultad de autorizar la creación de nuevas cámaras, así como de asociaciones que agruparan empresas cuyo capital fuera menor<sup>62</sup>. Esta legislación, no obstante que daba a las organizaciones empresariales las posibilidades de sostenerse económicamente, a través de las cuotas que se imponían a todas las empresas en operación y de fungir como interlocutoras del gobierno, otorgaba al Estado un estricto control sobre ellas. Las cámaras estaban obligadas a solicitar la aprobación de la Secretaría de Economía, en las cuestiones más elementales de su operación interna, por lo que debían poner a consideración de la dependencia desde sus estatutos e informar sobre el registro de sus afiliados, hasta consultar su posible disolución o, en su caso, debían acatar la decisión de la secretaría de desaparecer<sup>63</sup>.

---

<sup>60</sup>Sobre la capacidad de constreñimiento de la legislación laboral al sindicalismo en México y la importancia que ésta ha jugado y sigue jugando en sus relaciones con el Estado, consúltese: Francisco Zapata, “La negociación de las reformas a la Ley Federal del Trabajo (1989-2005)”, mimeo en impresión, cuyo análisis sirvieron de base para estos argumentos.

<sup>61</sup>*Ibid.*, p. 5.

<sup>62</sup>Consúltese Ley de Cámaras de Comercio e Industria, *Diario Oficial de la Federación*, 27 de agosto de 1936.

<sup>63</sup>*Ibidem*.

Para los campesinos la situación era todavía de mayor dependencia, la Ley de la Reforma Agraria, promulgada en 1941, daban al Estado todavía un control casi absoluto sobre ellos. De acuerdo con este ordenamiento, el presidente de la República era la suprema autoridad agraria, los gobernadores, emitían su opinión e inducían las dotaciones o restituciones de tierras, mientras que en el resto de las instancias, (comisiones agrarias mixtas, cuerpos consultivos) la Secretaría de la Reforma Agraria (antes Departamento Agrario) era el fiel de la balanza, ya que tenía voto de calidad. Asimismo, para que las asambleas de los ejidatarios fueran válidas, era necesario enviar una copia de las respectivas convocatorias a las autoridades agrarias. El crédito y la comercialización de sus productos pasaba también por ese mismo circuito de control.

En México, el sistema corporativo se modificó sensiblemente en los últimos años. Como antes se indicó, el agotamiento del modelo presentó síntomas económicos y políticos desde principios de los años setenta y terminó quebrándose con la crisis de la deuda a principios de los ochenta. Las dificultades para establecer acuerdos macro sobre productividad y salarios, la imposibilidad de frenar la inflación y la búsqueda de medios para implantar un nuevo modelo de desarrollo, dieron pie a la adopción de esquemas de concertación fuera de los mecanismos corporativos tradicionales. Uno de ellos, el fundamental, fue el Pacto de Solidaridad Económica, cuya puesta en marcha permitió, no sólo controlar la crisis económica que amenazaba con llevar a pique la hegemonía del PRI, sino que sirvió de base para implantar las reformas económicas para transitar al modelo de desarrollo neoliberal. En el periodo de análisis del presente trabajo interesa de manera fundamental identificar las características que asumieron éste y el resto de los acuerdos de cooperación (governance) logrados con el gobierno, primero para servir de puente en la ruptura derivada de la nacionalización bancaria y posteriormente para impulsar el proyecto neoliberal en el país, los cuales adquirieron un carácter bastante peculiar e inédito.

El desarrollo teórico hasta aquí esbozado permitirá servir de base para interpretar los aspectos estructurales imperantes durante la instalación del proyecto de desarrollo neoliberal o liberal productivista, como lo llama Alain Lipietz, impulsado por el gobierno mexicano y la élite empresarial a partir de la crisis de la deuda en 1982 y sus consecuencias inmediatas tanto para sus mismos impulsores como sobre la representación de intereses y los acuerdos posibles entre los diferentes grupos sociales.

Pero, además de hacer una caracterización de las principales reformas y de observar la manera en que se dan las transformaciones y sus repercusiones en el plano económico y político, aspectos que tienen un carácter más general o macro y que representan un trayecto que resulta imprescindible recorrer, el objetivo de este trabajo, como se señaló, es conocer la actuación de los impulsores del proyecto dentro del país, los medios que sirvieron a sus fines y las estrategias que éstos pusieron en marcha en determinadas condiciones coyunturales, lo cual amerita también apoyarse en otros elementos de interpretación y técnicas más focalizados al nivel de los actores, con lo que se reconoce la influencia que ejercen en la transformación de los sistemas sociales tanto la estructura social como la actuación de los actores<sup>64</sup>.

A partir de lo anterior, se conceptualiza al CMHN como una red de cooperación que agrupa a individuos que comparten intereses y que en función de su elevado nivel de cohesión, operó como un espacio de coordinación informal que permitió concretar acuerdos y servir de intermediario entre el empresariado y el gobierno en la coyuntura posterior a la nacionalización bancaria, la cual, como se indicó antes, exacerbó las contradicciones imperantes ante el agotamiento del modelo de

---

<sup>64</sup>Consúltese la teoría de la estructuración de Anthony Giddens, *La Constitución...op. cit.* De acuerdo con la Teoría de la Estructuración de Anthony Giddens, se considera que todo sistema social posee propiedades estructurales que son el elemento y las condiciones en las que se basa cualquier acción social. El autor señala que los sistemas sociales se producen y reproducen a partir de “actividades inteligentes” de actores entendidos y situados en un tiempo y en un espacio, los cuales constituyen una contextualidad. Es así que la reproducción de una estructura social se da a partir de la influencia mutua entre las propiedades estructurales o la estructura y la actuación de los actores, a lo que Giddens llama dualidad de estructura.

desarrollo económico y terminó por mostrar abiertamente la desintegración del proyecto hegemónico.

Se considera que dada la eficacia del CMHN como espacio de coordinación y de procesamiento de decisiones tomadas por el gobierno, con el concurso estrecho de sus miembros, se constituyó en la base sobre la que fue posible edificar nuevos mecanismos de coordinación con mayor amplitud, formalidad e institucionalidad de cara a la sociedad, como el Pacto de Solidaridad Económica y la COECE, cuyas funciones primordiales fueron la instalación de las reformas estructurales impulsadas por el gobierno y por el gran empresariado nacional, con el apoyo de los organismos financieros internacionales.

Se concibe al CMHN como una red de colaboración en virtud de que en él se agrupa una colectividad de personas que mantienen vínculos relacionales que son empíricamente observables, a partir de los cuales sus miembros llevan a cabo un permanente intercambio de diversos tipos de recursos y ejecutan acciones en un esfuerzo coordinado para influir en las grandes decisiones políticas.

De acuerdo con Khaterine Faust, la existencia de una red social implica “una población de actores y por lo menos una relación que sea medible, definida para cada uno de los actores...Las relaciones pueden comprender cualquier acción, actividad, transacción, obligación, sentimiento u otro tipo de conexiones entre pares o entre subgrupos de actores”<sup>65</sup>

El análisis de redes siempre va a implicar sólo datos relacionales, que podrán aportar información valiosa a través de la medición y observación de tres propiedades importantes: las posiciones de los actores, su centralidad y los

---

<sup>65</sup> Jorge Gil Mendieta y Samuel Schmidt (Editores), *Análisis de redes. Aplicaciones en Ciencias Sociales*, México, D.F, Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas, (UNAM), 2002, p. 6.

subgrupos a los que pertenecen<sup>66</sup>. A través de un modelo matemático llamado sociometría, que fue creado con la finalidad de medir la distancia social y de la teoría de gráficas, que hoy día se aplican por medio de programas computacionales cada vez más avanzados, se apoya la recolección, el procesamiento y la representación visual de los datos.<sup>67</sup>

El análisis de redes sociales es una construcción de métodos y técnicas colectivas en la que han participado diversas disciplinas y quizás de ese hecho derivan sus amplias posibilidades de aplicación. Surgió ligado a la antropología para analizar las relaciones en las comunidades primitivas desde una perspectiva de las ciencias naturales. Su principal exponente fue Radcliffe- Brown, quien en el año de 1950 realizó una investigación cuyo título por demás elocuente, *Estructura y Función de la Comunidad Primitiva*, permite advertir su interés por explicar las estructuras sociales y su funcionamiento a partir de los vínculos entre los individuos<sup>68</sup>. Sin embargo, diferentes disciplinas y escuelas contribuyeron al desarrollo de las técnicas de investigación que hoy se articulan en la teoría de redes sociales, como los psicólogos de la terapia Gestalt, entre los cuales Jacob Moreno formuló un modelo matemático llamado sociometría para medir la distancia social; los estudios de organizaciones desarrollados en Harvard, orientados principalmente a detectar los aspectos que influían en el rendimiento laboral, en los que se identificaron la existencia de subgrupos o camarillas que influían en el comportamiento de los trabajadores, así como diversos análisis antropológicos tanto de Harvard y Chicago como de la escuela de Manchester. A un miembro de esta última, John Barnes, se debe la utilización primera del término “red”<sup>69</sup>.

---

<sup>66</sup> *Ibidem*. Estas propiedades se ejemplificarán en el desarrollo del trabajo, a efecto de mostrar mejor su importancia y los aportes que realizan al análisis.

<sup>67</sup> Consúltese José Luis Molina, *El análisis de redes sociales. Una introducción*, Ediciones Bellaterra, Serie General Universitaria-10, Barcelona, España, 2001

<sup>68</sup> *Ibid*, p. 17.

<sup>69</sup> *Ibid.*, p. 27.

El origen del análisis de redes sociales muy vinculado a posiciones funcionalistas y estructuralistas ha propiciado que se le atribuyan posibilidades de “describir la estructura social”<sup>70</sup>, lo cual está lejos de alcanzar, no obstante su utilidad explicativa en el ámbito de los vínculos que mantienen los grupos de actores. La complejidad de la vida social implica un análisis que incorpore tratamientos más profundos para explicar la acción de los actores en entramados contextuales que a su vez responden a las propiedades estructurales de los sistemas sociales.

En el campo de la ciencia política algunos autores se han abocado a analizar las relaciones entre los grupos de interés y el gobierno a partir del estudio de las redes centradas en políticas. De acuerdo con estos desarrollos, las políticas se construyen por medio de la “interacción entre las organizaciones gubernamentales (principalmente los departamentos u organismos del gobierno central) y una red de organizaciones de otro tipo (principalmente grupos de interés profesional y económico)”. No obstante, los mismos exponentes de este enfoque consideran que el análisis de los integrantes de la red como el del impacto que ésta puede lograr en las políticas públicas, requiere abordarse tanto desde un nivel micro, que atienda al seguimiento del comportamiento del grupo a analizar, como desde un nivel macro, que integre la acción de los actores a un modelo interpretativo más abarcante del contexto en el que éstos se mueven, como es una teoría que explique la relación entre el Estado y la sociedad civil<sup>71</sup>.

Independientemente de ello, y sin exigirle ir más allá de sus límites, debe reconocerse que la teoría de redes, tomada como una herramienta de apoyo, nos ofrece la posibilidad de realizar un trabajo empírico sistemático y serio en el nivel de la actuación de los actores, que puede ser enriquecido con los atributos de éstos y con el análisis de su entorno, mostrando un panorama más acabado de la realidad.

---

<sup>70</sup> *Ibid.*, p. 16.

<sup>71</sup> Consúltese David Marsh y Gerry Stoker (eds.), op. cit., pp. 63, 296-298.

Volviendo a nuestra argumentación, diremos que en un primer nivel, se considera al CMHN como una organización de las que “Touraine denomina ‘unidades de toma de decisiones’<sup>72</sup> que moviliza recursos de diversos tipos en contextos dados para alcanzar determinados fines.

Por recursos se entienden, además de los medios materiales (asignación) y los que les permiten ejercer mando sobre actores (autoridad)<sup>73</sup>, los derivados de los vínculos entre personas, empresas, con el gobierno y con otras organizaciones, por medio de redes de cooperación que a su vez se reproducen y transmutan generando mayores alcances, tanto materiales como políticos, para fortalecer el poder del grupo<sup>74</sup>.

Para efectos de este desarrollo, se distinguen dos tipos de reglas: las primeras, en los términos más amplios posibles, a partir de las cuales se alude a las prácticas comunes de una sociedad, tanto de carácter tácito como formuladas<sup>75</sup>; hablaríamos, en este sentido, de las reglas que caracterizan el sistema jurídico-político, económico y social, incluyendo a las reglas no escritas que permitieron el entendimiento de los empresarios con el gobierno desde el periodo de la industrialización por sustitución de importaciones. El segundo tipo de reglas alude a normas más específicas, ya sea formuladas expresamente o implícitas dentro de la organización (CMHN). Se trata de las reglas que contribuyen a la operación y cohesión del grupo, como los requisitos de ingreso y los mecanismos de selección de nuevos miembros; el número límite de sus integrantes; los derechos y obligaciones de los miembros; la confidencialidad que se exige guardar a los miembros sobre los asuntos tratados dentro de la organización; sus formas de dirección y participación, así como las sanciones que se aplican por el incumplimiento de esas reglas, muchas de las cuales se consideran en los estatutos de la organización; pero también se sumarían a ellas la confianza y la

---

<sup>72</sup> Anthony Giddens, *La Constitución...*, op. cit. p. 232.

<sup>73</sup> *Ibidem*.

<sup>74</sup> Este tipo de recursos corresponden a formas de capital social, cuya movilización contribuye de manera importante a la acción colectiva. Consúltense en este sentido a Elinor Ostrom y T. K. AHN, “Una perspectiva de Capital Social desde las Ciencias Sociales: capital social y acción colectiva”, en: *Revista Mexicana de Sociología*, enero-marzo de 2003, pp. 155-233.

<sup>75</sup> Consúltense Anthony Giddens, *La Constitución...*, op. cit.

reciprocidad como elementos subjetivos de gran importancia para promover la cooperación de los actores, entendidas como formas de capital social y por tanto también convertibles a recursos que fluyen en el interior de la red.

En este orden de ideas y en un nivel más específico se concibe al CMHN como una red de cooperación de empresarios que logra influir en las grandes decisiones políticas del país, a partir de la movilización de diferentes tipos de recursos, entre los que se hallan de manera muy importante sus vínculos y acuerdos informales con los representantes del poder político, su poder económico, que implica la suma de sus capitales, la información privilegiada que poseen y su entramado de relaciones tanto en el interior del país como con grandes firmas y actores de importancia global.

La perspectiva de redes sociales introduce aquí la posibilidad de focalizar los vínculos relacionales de los miembros del CMHN como medios de flujo de recursos “que permiten el intercambio de información, servicios, bienes, dinero o ayuda entre actores”<sup>76</sup>, pero también como mecanismo de coordinación. Estas capacidades le están dadas por la suma de los recursos que alcanza, pero también y de manera muy relevante, por sus tan peculiares características, en términos de su reducido tamaño, el interés compartido de sus integrantes sobre objetivos más acotados, la flexibilidad con la que opera, su múltiple representación dentro de la estructura del sector empresarial<sup>77</sup>, el sistema de normas que lo rige, todo lo cual le permite desplegar una actuación estratégica regulada que difícilmente otro grupo podría realizar.

---

<sup>76</sup>Katherine Faust., op. cit p. 8.

<sup>77</sup>Esta capacidad provenía a su vez de sus formas de agrupamiento y representación: era una asociación voluntaria que agrupaba y sigue agrupando a empresarios y que además de estar inserta en la estructura del CCE con derecho a voto, sus miembros, participaban también en cámaras y confederaciones de carácter obligatorio, lo cual le permitía la posibilidad de una multirepresentación. Es decir, un empresario podía ser miembro del CMHN y a la vez miembro de Coparmex, y también su empresa o grupo empresarial, si era de un solo sector, podía adicionalmente participar a través de una cámara determinada, con la cual se incluía en una confederación, pero si tenía empresas en varios sectores, entonces estaría en varias cámaras, y si además tenía participación en la banca, también estaría en la ABM, y así sucesivamente.

Existen dos enfoques de redes como mecanismos de coordinación, la de Philippe Schmitter, referida al corporativismo como forma de coordinación social, en el campo de la sociología, y el económico, muy difundido más recientemente, que ha insistido en la importancia de las redes como formas y espacios de coordinación económica y gobernanza (o governance)<sup>78</sup>.

“Básicamente, lo que caracteriza a las redes son los siguientes elementos:

- Ningún miembro tiene una autoridad absoluta
- Las decisiones se toman de manera conjunta, a través de múltiples niveles
- La red opera a través de decisiones, resolución de problemas, ganancias (pérdidas) o prestigios compartidos”<sup>79</sup>.

Todas las características anteriores son reunidas por el CMHN y a ellas habría que sumar el alto grado de cohesión que prevalece en su interior, determinado por la confianza que existe entre sus miembros, en virtud de varias características: las relaciones de amistad y de parentesco de sus miembros, el largo tiempo que permanecen en la organización y los estrictos requisitos que se imponen para su ingreso.

La confianza tiene una influencia decisiva sobre el curso de los acontecimientos que impactan de manera fundamental a los sistemas sociales en su conjunto. Por esta razón últimamente se ha prestado mucha atención a este aspecto, sobre todo los estudiosos de la economía y las teorías intermedias del capital social. A nivel personal la confianza implica cierto nivel de seguridad respecto de aquel en quien se deposita, por lo que hay quienes la definen como:

---

<sup>78</sup>Consúltese Matilde Luna, “La red como mecanismo de coordinación y redes de conocimiento”, en: Matilde Luna (coordinadora), *Itinerarios del conocimiento, formas dinámicas y contenido. Un enfoque de redes*. Barcelona, España, Anthropos/Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, 2003.

<sup>79</sup> *Ibidem*.

“[...] un conjunto de expectativas positivas sobre los demás o, más específicamente, sobre las acciones de los demás. Tales expectativas se vuelven importantes cuando el individuo tiene que elegir un curso de acción, a sabiendas de que su éxito depende –en alguna medida– de las acciones de otros; y sin embargo, tiene que hacer esa elección antes de que pueda evaluar las acciones de los otros”<sup>80</sup>.

En términos llanos, hay confianza cuando se tiene la expectativa de que los otros guardarán el secreto, ayudarán a resolver un problema, no abusarán de los bienes que se depositan en sus manos, impulsarán un proyecto, no faltarán a su palabra, etcétera. Todos estos tipos de expectativas cifradas en la confianza parecen estar presentes en el CMHN; las referidas a formas de comportamientos en algunos casos corresponden a valores entendidos y otras están normadas por medio de sus estatutos. Matilde Luna y José Luis Velasco definen tres tipos de confianza interpersonal: la estratégica, la personal/normativa y la basada en el prestigio<sup>81</sup>.

La confianza estratégica o calculada está fundada en los beneficios esperados. Por ejemplo, se participa en una acción determinada porque existe la confianza de que ello va a aportar algo, generalmente material o materializable<sup>82</sup>. En este tipo de confianza media siempre una racionalidad, un cálculo. En cambio, la confianza personal/normativa, se guía en general por principios de carácter moral, por lo que dentro de ella están incluidas las relaciones de parentesco, de amistad, las identidades étnicas, religiosas, ideológicas. El riesgo que conlleva este tipo de confianza es que puede ser traicionada con mayor facilidad, al no mediar ningún tipo de recompensa material. Pero también podría agregarse la derivada de un estatuto, un reglamento y de leyes que impongan sanciones a quienes no cumplan con sus preceptos. Finalmente, la confianza basada en el prestigio se sustenta en las cualidades de las personas: su nivel económico, su origen familiar, el medio en el que se desenvuelven, sus amistades, sus capacidades, la cantidad

---

<sup>80</sup>Matilde Luna y José Luis Velasco, “Confianza y desempeño en las redes sociales”, en: *Revista Mexicana de Sociología*, Año LXVII/Núm.1, enero-marzo 2005, p. 129.

<sup>81</sup>*Ibidem*

<sup>82</sup>Con ello se quiere decir, desde la posibilidad de dar soporte material a algo, a concretar una idea, una aspiración, o bien a obtener un beneficio que adquiera forma de un recurso fácilmente intercambiable o transmutable, como la fama, el prestigio o las relaciones sociales.

de información que poseen o que pueden conseguir y, en general, los recursos con los que cuentan. En este tipo de confianza cabría clasificar el encomendar cierta tarea a alguien de quien se cree que tiene las posibilidades de realizarla; o invitar a alguien con alguna capacidad relevante a formar parte de un grupo selecto de personas, como ha sido el procedimiento seguido por el CMHN.

Como se podrá constatar más adelante, el ingrediente básico del CMHN como red de colaboración y como espacio de coordinación fue la confianza, dada la cercanía que mantuvieron sus miembros durante el tiempo en que permanecieron dentro de la asociación. Hacia fuera el elemento confianza fue decisivo para que el gobierno estuviera dispuesto a aliarse con el CMHN y a ubicarlo en un sitio de primacía, como el que ocupó durante el proceso de instalación de las reformas económicas.

En función de todo lo anteriormente planteado, el presente apartado buscó diseñar un marco de interpretación teórica acorde a las necesidades de la investigación planteada, a partir de una combinación de teorías generales de interpretación del funcionamiento social y del Estado con teorías de alcance medio e instrumentos de apoyo para la selección, sistematización y análisis de datos, cuya eficacia se pondrá a prueba en las páginas siguientes.

### **1.3 UN ESCENARIO DE TRANSICIÓN EN MÉXICO**

Desde los primeros años de la década de los ochenta y durante toda la de los noventa México observó cambios profundos en materia económica, política y social. En un proceso de suma complejidad, las transformaciones económicas avanzaron con rapidez a la vez que se modificaba el escenario político. Los cambios económicos trajeron consigo una serie de efectos contradictorios que pronto fueron expresando una nueva correlación de fuerzas políticas que no sólo se manifiesta en una mayor importancia de los empresarios nacionales en la toma de decisiones, en demérito de las capacidades del Estado para asumir la

conducción del desarrollo nacional y en la pérdida de poder de negociación de los sindicatos, sino también en la mayor participación de otros actores con poderosos intereses, como las empresas multinacionales del exterior que, en virtud de las reformas, tuvieron la posibilidad de aumentar su poderío en el interior del país y por ende su capacidad de presión al gobierno.

La estructura económica se modificó sustancialmente a consecuencia, primero, de las reformas iniciadas por la administración de Miguel de la Madrid, aunque dada la problemática que enfrentó su gobierno por la crisis económica, no alcanzó a profundizar en las reformas estructurales, sino que se constituyó en el gobierno de transición a éstas. Los cambios, sin embargo, se consolidaron durante la administración de Carlos Salinas de Gortari. Aunque el reacomodo de los intereses de los grandes grupos económicos comenzó con la reorganización del capital financiero, a partir de la devolución de los activos de los bancos y el impulso de las casas de bolsa<sup>83</sup>, tres fueron los ejes fundamentales de la transformación económica durante el periodo: la privatización de empresas públicas, que se inició con De la Madrid y se profundizó con Salinas, la apertura económica (primero con paulatina disminución de aranceles, luego con la entrada de México al GATT y la apertura más allá de los compromisos con este organismo y, posteriormente, con la firma del TLCAN)<sup>84</sup> y la ley de inversiones extranjeras,

---

<sup>83</sup>De acuerdo con Carlos Morera, el capital financiero comienza a reorganizarse inmediatamente después de la nacionalización bancaria, a partir de la privatización de las casas de bolsa que pertenecían a los bancos. Carlos Morera Camacho, *El Capital Financiero en México y la Globalización. Límites y Contradicciones*. México, D.F., UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas/ERA, 1998. Entre otras medidas fundamentales puestas en marcha durante el gobierno de Miguel de la Madrid para propiciar las condiciones del cambio estuvo la reestructuración de la deuda de los grandes grupos económicos, a través del FICORCA y una política de impulso a las exportaciones, a través del Programa Nacional de Fomento al Comercio Exterior (Pronafice), que contemplaba una serie de estímulos y subsidios para las empresas exportadoras, acompañado de una política cambiaria de subvaluación del peso, para hacer más competitivas las exportaciones. Ma. de los Angeles Pozas, *Reestructuración Industrial en México: reorganización de los consorcios, innovación tecnológica y cambios en las relaciones laborales en Monterrey*, Monterrey, Nuevo León, México, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Autónoma de Nuevo León, 1993, p. 37-38.

<sup>84</sup>Ilan Bizberg considera que la entrada de México al GATT sirvió para redefinir el papel del Estado en la economía y el TLCAN fue un mecanismo para anclar el nuevo modelo de desarrollo económico y la apertura de la economía mexicana, Ilan Bizberg, "Los efectos de la apertura comercial sobre el mercado laboral y las relaciones industriales en México", en: Gustavo

con sus posteriores modificaciones, que permitió a los capitales del exterior invertir en sectores cuyo acceso antes tenían limitado. El gobierno acompañó estas medidas con acciones de carácter económico y administrativo, como la contracción del gasto público, la compactación de las estructuras de las dependencias gubernamentales y con ella la desaparición de la Secretaría de Programación y Presupuesto (que no tuvo sólo como propósito contribuir al adelgazamiento del sector público, sino también a no limitar las funciones del banco central), la autonomía del Banco de México y la desregulación administrativa, las cuales contribuyeron a la configuración del nuevo escenario económico.<sup>85</sup>

El proceso de enajenación de empresas públicas vino a modificar de facto el sistema de economía mixta vigente a partir de la Revolución, para transformarlo en otro centrado en el sector privado como motor del desarrollo económico, que dejaba en manos del Estado sólo el papel de “inductor” de la economía. La apertura económica, por su parte, marcó la diferencia entre empresas industriales exportadoras o con vocación para el mercado externo y las concentradas en el mercado interno, así como, sectorialmente, entre las ubicadas en los sectores tradicionales y los modernos, ofreciendo la posibilidad de competencia a los grandes grupos, los cuales tuvieron oportunidad de realizar alianzas estratégicas con firmas extranjeras, ya sea para la obtención de tecnología de punta, insumos en mejores condiciones, comercialización de sus productos en el extranjero y la ampliación de sus inversiones externas, entre otros aspectos; sin embargo, provocó una desarticulación de las cadenas productivas en el interior del país y limitó la modernización de las pequeñas empresas<sup>86</sup>. Finalmente, la ley de

---

Canovas (coordinador), *Liberación Económica y Libre Comercio en América del Norte*, México, D.F., El Colegio de México, 1993., p. 151.

<sup>85</sup>Matilde Luna, “Intereses empresariales y activismo político en México”, en: Riordan Roett (compilador) *El Desafío de la Reforma Institucional en México*, México, D.F., Siglo XXI Editores, 1996, p. 108.

<sup>86</sup>En un análisis sobre los impactos del Tratado de Libre Comercio en México, Carlos Alba indica que éste ha producido “logros incuestionables en materia de exportaciones e inversiones”, pero provocó una polarización entre las empresas grandes y las pequeñas y no ha permitido a estas últimas alcanzar beneficios, como tampoco se ha traducido en una fuente de generación de empleos ni de elevación de salarios. Carlos Alba Vega, “México después del TLCAN”, en:

inversiones extranjeras permitió, por un lado, a muchas de los grupos empresariales nacionales, estrechar su relación con las empresas de otros países y realizar alianzas de diversos tipos, que incluyeron a pequeños inversionistas, a través del sistema de franquicias, pero a la vez abrió el camino a muchas firmas del exterior para instalarse en el país sin socios mexicanos, constituyéndose en peligrosos competidores en el mercado interno<sup>87</sup>. El acceso a la Inversión Extranjera Directa también ha tenido como efecto la creciente extranjerización de algunos grupos empresariales mexicanos, dadas las grandes sumas requeridas para su expansión; un ejemplo que destaca en este proceso es el del sector financiero, que en la actualidad está prácticamente bajo el control de los grandes grupos financieros del extranjero. El proceso de ingreso de la inversión extranjera también ha traído como resultado un fenómeno -que sin duda no es nuevo, pero que se agudizó con la legislación que la impulsa- de creciente imbricación de los capitales nacionales con los extranjeros, que dificulta hoy día hacer separaciones estrictas de los orígenes del capital de los grandes grupos empresariales mexicanos.

El gobierno, sin embargo, cuidó que la apertura comercial fuera gradual para varias actividades vulnerables controladas por los grandes grupos nacionales, y

---

Barbara Klauke (Coord.), op. cit. *México y sus perspectivas para el Siglo XXI*, Regionalwissenschaft Lateinamerikas, Westfälische-Wilhelms-Universität Münster, Münster, Lit, 2000. Después de las iniciativas puestas en marcha por el gobierno de Carlos Salinas para apoyar a las pequeñas empresas y ante el fracaso del impulso a los intermediarios financieros no bancarios, cuya falta de regulación propició el aumento sucesivo de la cartera vencida que hizo crisis con la devaluación de diciembre de 1994, la administración de Ernesto Zedillo ensayó el Programa de Desarrollo de Proveedores -que desde muchos años atrás habían puesto en marcha las grandes empresas, principalmente transnacionales- para impulsar la modernización de las pequeñas empresas. Este programa, que estuvo a cargo de Nacional Financiera, establecía la necesidad de apoyar a las empresas grandes para que éstas “jalasen” a su inercia modernizadora a las pequeñas. Los resultados no fueron los esperados, debido a que muchas de las empresas pequeñas no contaban con las capacidades tecnológicas ni organizativas para poder ser proveedoras de los grandes grupos empresariales.

<sup>87</sup> Estos riesgos los tenían muy presentes grandes grupos empresariales mexicanos como los de Monterrey, por lo que diseñaron estrategias tendientes a mejorar su posicionamiento en el exterior, a través de la transnacionalización de sus empresas. Los resultados no fueron los óptimos para todos estos grupos, por diversas razones que en parte se exponen más adelante. Consúltese Ma. de los Angeles Pozas..., op. cit. pp. 80-81. Al respecto consúltese también Carlos Alba, “El Empresariado Mexicano ante el Tratado de Libre Comercio de América del Norte”, en: Gustavo Vega Canovas (coordinador), op.cit.

las apoyó con una serie de medidas de protección con el objetivo de fortalecer su posición interna en tanto estuvieran en condiciones de enfrentar la competencia abierta. Ese fue el caso específico, principalmente, de la banca, las telecomunicaciones y la industria automotriz, en cuyo proceso de apertura fueron cautelosas las posiciones de México en las negociaciones del TLCAN<sup>88</sup>. A estas ventajas se sumaba la importante disponibilidad de recursos financieros que habían alcanzado los grandes grupos entre 1990 y 1992, vía créditos bancarios o emisión de acciones ofertadas a inversionistas nacionales o extranjeros, que permitía a muchos de ellos participar en la compra de empresas públicas o impulsar estrategias de transnacionalización de sus capitales.<sup>89</sup>

El proceso general de cambio económico se topó con una serie de crisis sucesivas que operaron tanto limitándolo como habilitando las condiciones estructurales para su definitiva instalación. La última fue la crisis del peso que culminó con la devaluación de finales de 1994, la cual implicó para muchos de los grupos nacionales poner en marcha rápidas estrategias de reorganización y protección para evitar su vulnerabilidad ante las condiciones que presentaba el difícil escenario. Los que controlaban los bancos fueron los más afectados, a causa de la abrupta elevación de las carteras vencidas, lo que implicó la intervención del gobierno, pero “el programa de salvamento abrió definitivamente las puertas de los bancos mexicanos a los inversionistas extranjeros”<sup>90</sup>.

---

<sup>88</sup>Los grandes grupos empresariales regionales tenían muy claro las medidas que el gobierno debía de adoptar antes de la firma del TLC: protección a las ramas vulnerables y al sector financiero (plazo de 10 años para la apertura de la banca; mecanismos fiscales que permitieran ampliar la base gravable y reducir las tasas de impuestos a las empresas y a las personas físicas, y liberación interna de precios. Ma. de los Angeles Pozas..., *op. cit.* pp. 63-67

<sup>89</sup>Carlos Morera..., *op. cit.*, p. 144-155. Consúltense los tipos de inversión patrimonial realizados en esos años de los grupos Carso, Visa, Alfa y Minera México, *Ibid.*, pp. 184-194.

<sup>90</sup>*Ibid.* pp. 222-223. Desde 1992 se había ampliado el límite de 10 a 15% de la participación de las instituciones financieras estadounidenses en la banca mexicana, lo cual obedeció a las presiones que ejercieron los negociadores norteamericanos a cambio de su intermediación en el Congreso estadounidense a favor del TLCAN. Ma de los Angeles Pozas, *op. cit.*, p. 68. Los empresarios regionales, quienes fueron de los primeros en adquirir los bancos puestos a la venta por el gobierno, habían advertido con anticipación el peligro que constituía abrir a la competencia externa a las instituciones financieras mexicanas; así lo expresaba el director de Visa en 1990: “La experiencia de otros países señala el riesgo de exponer en forma abrupta a los intermediarios financieros nacionales a la competencia externa, sin antes darles la oportunidad de consolidarse, modernizarse y ejercitarse en un ambiente de competencia. El riesgo aquí es un

Las estrategias puestas en marcha por grandes consorcios para enfrentar la crisis fueron determinantes en su posterior desarrollo. El Grupo Carso, por ejemplo, le apostó a la modernización a través de grandes inversiones cuya recuperación quedaba garantizada con la explotación del mercado interno, por lo “que se reorganizó aceleradamente y salió fortalecido y más internacionalizado...pues desde la privatización de Telmex tenía presente la temporalidad del monopolio absoluto de la telefonía en México”.<sup>91</sup> Por la misma vía optaron los grupos regiomontanos, que después de salir de la crisis de 1982 desarrollaron ambiciosas estrategias de asociación, coinversión y transnacionalización.<sup>92</sup>

No obstante lo anterior, no sólo pueden contarse consecuencias benéficas de las reformas económicas para los grandes grupos nacionales, sino que en los resultados también se observan cambios negativos debido a factores como los ya apuntados y al desarrollo particular de cada uno de ellos. En este sentido se puede afirmar que las transformaciones en materia económica condujeron al reacomodo de los grandes grupos empresariales nacionales, pero con efectos disímboles: unos han logrado obtener una mejor posición, que les ha garantizado un salto cualitativo en el escenario global, mientras que otros han quedado a la zaga. En estos años, grandes fortunas y posiciones familiares de la élite empresarial se han venido abajo, mientras que otras que antes no sobresalían han resultado fortalecidas. Sin embargo, lo que sí es notorio, es la importante penetración en la economía de las empresas multinacionales. El ejemplo más contundente de este fenómeno es el de la banca, que alcanza ya casi un porcentaje de participación del 90 por ciento del sistema bancario privado nacional.

---

desplazamiento de los intermediarios nacionales por los extranjeros”. Citado en *Ibid.*, p.64. Las posturas de los empresarios financieros fueron criticadas por el presidente de la COECE, quien cuestionó su apoyo al acuerdo y los responsabilizó de su rezago. Matilde Luna y Ricardo Tirado, “Los empresarios en el escenario del cambio”. Trayectoria y tendencias de su acción colectiva, en: *Revista Mexicana de Sociología*, Año LV, No.2, abril-junio de 1993, p. 266.

<sup>91</sup> Carlos Morera..., *op. cit.* 221.

<sup>92</sup> Consúltese Ma. de los Angeles Pozas..., *op.cit.*

En el marco general de la estructura social, las reformas económicas modificaron el papel del sector privado en el desarrollo nacional y por ende su relación con el Estado, proceso en el cual los grupos de poder económico se fortalecieron, a la par que se modificaron los “equilibrios” de poder de la sociedad: “Mientras el sector empresarial ha fortalecido en forma marcada su poder económico y ha legitimado su papel como actor político, los trabajadores y sus sindicatos han perdido poder económico y político, debido a la disolución de las antiguas formas de intervencionismo estatal”<sup>93</sup> También en el interior del sector privado, el proceso modernizador ha producido divisiones a causa de la disparidad de beneficios o prejuicios que ha producido en los diferentes sectores de actividad o estratos de empresas. Lo mismo podría apuntarse respecto de las regiones, en donde los efectos de la liberalización han ensanchado la brecha entre el norte y el sur del país.<sup>94</sup>

Se puede afirmar que la transformación económica ocurrió en un largo trayecto que inició después de la nacionalización bancaria y que comenzó a tomar cuerpo a mediados de la década de los ochenta con el paulatino avance de la apertura comercial y de la privatización de empresas públicas. Este programa, aunque fue importante sobre todo en la última etapa del gobierno de Miguel de la Madrid, no tuvo el impacto económico que en el de Carlos Salinas, en virtud de que las empresas de mayor valor económico y estratégico se vendieron durante este último. Hay que advertir, además, que es precisamente hasta ese periodo cuando realmente existe un proyecto acabado, así como un equipo de trabajo comprometido con él (recuérdese que el grupo de la SPP que alcanzó la

---

<sup>93</sup>Matilde Luna, “Intereses empresariales.., op. cit. p. 127.. Sobre los efectos sociales de la liberalización económica y del TLCAN consúltese, Carlos Alba Vega, “México después....op. cit. Alba señala que “El mercado de trabajo ha experimentado una amplia mutación cuyas características son las siguientes: a) un aumento en el ritmo de terciarización de la economía; b) la pérdida relativa de la capacidad del sector manufacturero para generar nuevas ocupaciones a pesar de la gran expansión de la maquila; c) el freno a la salarización de la fuerza de trabajo, sobre todo en la industria; d) la feminización del empleo; e) la expansión del sector informal, donde labora cerca de la mitad de la población económicamente activa sin cobertura del seguro social –unos 20 millones de personas-; f) la proliferación de los microestablecimientos que ocupan a una o dos personas, especialmente en los servicios y el comercio, y; g) los cambios regionales en la ocupación, en beneficio de la frontera norte”. *Ibid*, p.18.

<sup>94</sup>Carlos Alba, “México después....,op. cit. p. 17.

presidencia de la República con Carlos Salinas a la cabeza, fue mucho más homogéneo que el de Miguel de la Madrid) que realizó las alianzas y estrategias necesarias para instalarlo. Este proyecto fue impulsado desde la cúspide del poder político con el apoyo de grandes grupos empresariales nacionales y extranjeros y bajo la conducción de los organismos financieros internacionales. Antes de ello, fue necesario un ajuste de cuentas y un replanteamiento de las reglas del juego entre los empresarios mexicanos y el gobierno. Independientemente de la devolución de los activos bancarios, de los diversos apoyos para la solución de las problemáticas financieras de los grupos, de los estímulos a la inversión por diferentes vías, así como de las medidas concretas adoptadas para la liberalización de la economía, este ajuste tuvo su manifestación política en los hechos hasta la firma del Pacto de Solidaridad Económica, en 1987, por lo que se puede considerar a este acuerdo como el parteaguas fundamental en la estrategia de los grupos de poder económico y político para implantar el nuevo proyecto económico<sup>95</sup>. Antes las condiciones no eran propicias debido a diversas circunstancias: las crisis de insolvencia por las que atravesó el país, las cuales limitaron su acceso al crédito internacional; la beligerancia de los empresarios radicales que tomaron el control del CCE, lo que limitó la comunicación de esta instancia con el gobierno, y cuya extrema politización llevó a algunos de sus líderes a disputar el poder político al partido oficial a través de las filas del PAN; también influyeron en el retraso de la reconstrucción de las relaciones entre el gobierno y los empresarios, las dudas de estos últimos respecto a las verdaderas

---

<sup>95</sup>La tesis de que el Pacto de Solidaridad Económica se constituyó en un acuerdo tácito entre un grupo de grandes empresarios y el gobierno para implantar el nuevo proyecto económico durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari ya ha sido expuesta por Celso Garrido y Cristina Puga y posteriormente ha sido trabajada por Elvira Concheiro, aunque en forma general. Al respecto consúltense: Celso Garrido y Cristina Puga, "Transformaciones recientes del empresariado mexicano, en: *Revista Mexicana de Sociología*, Año 52, No. 2, abril-junio de 1990. Elvira Concheiro., *op.cit.* Un análisis que permite considerar la utilidad de los diferentes pactos que operaron en México de 1987 a 1997 como mecanismos de coordinación entre el gobierno y los empresarios para la instalación de las reformas económicas, se encuentra en: Jesé Biddle et. al., *op. cit.* Sobre la importancia de los pactos como mecanismos de coordinación y como antecedentes de la labor de la Coordinadora Empresarial de Comercio Exterior (Coece) en las negociaciones del TLCAN, consúltense también: Cristina Puga, *Los empresarios organizados...op. cit.* Otro estudio muy útil sobre los pactos es el de Juan Manuel Ortega, "Democracy and the End of Cooperation: a look at tripartite agreements in México", Conferencia presentada en The Annual Meeting of the American Political Science Association, Filadelfia, 28-31 de agosto de 2003.

intenciones del régimen con respecto a la conducción futura de la economía, que en gran parte tuvieron su origen en la serie de reformas constitucionales promovidas por Miguel de la Madrid, en las que se consagraba el principio de planeación democrática y se incorporaba al sector social como factor del desarrollo. Posteriormente, quizás de mayor peso en la desconfianza empresarial, estuvieron los desacuerdos prevalecientes dentro del gabinete económico, que impedían a los empresarios ver con claridad hacia dónde apuntaban las estrategias del régimen en materia económica.

El gabinete económico representado principalmente por los secretarios de Programación y Presupuesto y Hacienda y Crédito Público mantenía posturas encontradas; su enfrentamiento se hizo evidente desde el año de 1985. Las ambivalencias del proyecto económico fueron superadas a raíz de la salida de Jesús Silva Herzog de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público -sustituido por Gustavo Petriccioli- y la toma del control del gabinete económico por el equipo de Carlos Salinas. El propio Silva Herzog narra en qué consistían los desacuerdos y cuáles fueron las circunstancias que lo obligaron a renunciar a la Secretaría de Hacienda:

“.. Había una gran discusión en el seno del gobierno, en donde claramente se manifestaban dos posiciones: la de la Secretaría de Hacienda y la de la Secretaría de Programación y Presupuesto. La primera sostenía como tesis fundamental que había que bajar el gasto público, que es lo que hace cualquier familia, cualquier empresa, cuando ve disminuido su ingreso: si yo gano diez y ahora sólo voy a ganar cinco, pues tengo que apretarme el cinturón y reducir mi gasto. Programación sostenía que no, que había que aumentar el ingreso, cosa que no hemos logrado a lo largo de la historia de México. Y que en última instancia deberíamos endeudarnos más... Las discusiones suben de tono y ya claramente hay un enfrentamiento entre Carlos Salinas y yo. Y de ese enfrentamiento el resultado es conocido: después de meditarlo, decido presentar mi renuncia con carácter de irrevocable, ya en una situación en la que mi relación personal con el presidente de la República estaba seriamente lastimada. Yo no entendía la falta de decisión ante un problema que detectamos desde el principio del año. Y que durante todo el primer semestre de 1986 no se hizo nada...Mi salida le abrió la puerta de modo muy claro a la candidatura de Carlos Salinas; él se convirtió en el único que realmente manejaba la política económica. El secretario de Hacienda recién nombrado, Gustavo Preticcioli fungía como subsecretario de Programación y Presupuesto para decirlo así

con todas sus letras, y bueno, pues Carlos maniobra, manipula, actúa y obtiene la candidatura a la presidencia de la República. Fue mucho más hábil y astuto que yo”<sup>96</sup>.

Las secuelas del sismo de 1985<sup>97</sup> y la crisis provocada por la abrupta caída de los precios del petróleo a principios de 1986, orillaron al gobierno de Miguel De la Madrid a acelerar la apertura económica y a decidirse a dejar la dirección de la política económica al grupo de la Secretaría de Programación y Presupuesto, encabezado por Salinas. La presentación del Programa de Aliento y Crecimiento (PAC), en junio de 1986, fue el acto que coronó la reconciliación de la SHCP y la SPP, mostrando “la homogeneidad de puntos de vista del gabinete económico”<sup>98</sup>.

El fortalecimiento del grupo de Carlos Salinas fue determinante en la consolidación de los cambios estructurales del país en los últimos años. Este proyecto de país delineado desde la Secretaría de Programación y Presupuesto y bajo los auspicios del gobierno norteamericano,<sup>99</sup> resultaba acorde a los intereses de los grandes grupos empresariales, por lo que acreditó la posición y la confianza de éstos en el joven secretario y su equipo y permitió el impulso de las reformas desde la cúspide

---

<sup>96</sup>Entrevista personal con el exsecretario de Hacienda y Crédito Público, Jesús Silva Herzog, México, D.F., 15 de julio de 2004.

<sup>97</sup>Pero como advierte el mismo Silva Herzog, el terremoto fue un “magnífico pretexto para justificar las desviaciones serias de la política económica, ya que programación y presupuesto estaba claramente orientada a buscar una candidatura presidencial. Y para una candidatura presidencial un buen instrumento es el gasto público”. *Ibidem*.

<sup>98</sup>Isabelle Rousseau, Mexique: *Une Révolution Silencieuse? Élités gouvernementales et projet de modernisation (1970-1995)*, Paris, Francia, L’Harmattan, 1999, pp. 139-141. Con toda razón Rafael Montesinos advierte en este sentido: “Afirmar tajantemente que el proyecto neoliberal se instaló exclusivamente por la presión de los empresarios nacionales sería dejar de reconocer las fisuras al interior del aparato burocrático que abrieron paso a la nueva élite política”. Rafael Montesinos, “Empresarios en Brasil y México Un ensayo sobre el neoliberalismo en América Latina”, en *Sociológica*, año 7, número 19, Democracia y Neoliberalismo, mayo agosto de 1992, p. 100.

<sup>99</sup>Isabelle Rousseau señala que el programa conocido como Plan Baker, presentado por el ministro de Finanzas de los Estados Unidos, James Baker, llamó la atención del grupo de la SPP y fue adoptado como modelo a seguir en México. Este programa de estabilización había sido adoptado en 1985 en Israel y planteaba el establecimiento de una corresponsabilidad entre acreedores y deudores, buscando permitir el crecimiento del deudor para hacer posible la transferencia de fondos al exterior. En el nuevo esquema de corresponsabilidad quedaban encuadrados los bancos comerciales acreedores, los organismos financieros internacionales y los gobiernos de los países industrializados en los que se encontraban los bancos acreedores. *Ibid*, pp. 139-140.

del poder político con el apoyo incondicional de los grandes grupos empresariales nacionales.

El Pacto de Solidaridad Económica, que vino a constituir un instrumento de salvamento emergente para la economía nacional después la aguda crisis que desencadenó el *crack* de la Bolsa Mexicana de Valores, fue, sin duda, una manifestación clara de apoyo al gobierno, principalmente de parte de los empresarios, en virtud de que el resto de los sectores se veían obligados a entrar en el esquema de concertación, debido su creciente debilidad ante la crisis. Cuando el pacto fue firmado por primera ocasión, ya había sido anunciada la candidatura de Carlos Salinas por el Partido Revolucionario Institucional, por lo que no subsistían dudas del futuro rumbo de la economía. La participación del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios en esta coyuntura resultó determinante en virtud de que uno de los principales instrumentadores del acuerdo era uno de sus entonces miembros: Agustín Legorreta Chauvet, quien al frente del Consejo Coordinador Empresarial desarrolló una rápida labor de control en el interior del organismo cúpula para asegurar el compromiso de todos los organismos empresariales de mantener el nivel de los precios de los productos.

Es a partir de estos acontecimientos como se puede observar una clara convergencia entre el grupo de Carlos Salinas y los miembros del CMHN, quienes desde la candidatura de aquel no tuvieron ningún reparo en salir del anonimato prescrito en los estatutos de la organización para apoyar públicamente al exsecretario de Programación y Presupuesto. Así, desde un inicio, algunos de ellos participaron en la Comisión de Financiamiento del PRI, como Antonio Madero Bracho, Fernando Senderos Mestre y Carlos Slim Helú. Claudio X. González fue nombrado asesor presidencial en materia de inversiones extranjeras y Juan Gallardo Thurlow -quien ingresaría al CMHN en 1993<sup>100</sup>- asumió la representación

---

<sup>100</sup>Aunque Juan Gallardo Thurlow ingresó al CMHN mucho después de ser nombrado representante del sector empresarial para las negociaciones del TLCAN, su vínculo estrecho con la organización estaba dado por ser yerno de Jorge Larrea, uno de los más destacados integrantes del grupo.

del sector empresarial en las negociaciones del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Otros optaron por lanzar su candidatura a puestos de elección popular a través del Partido Revolucionario Institucional, como Miguel Alemán Velasco y Alberto Santos de Hoyos<sup>101</sup>.

La comunión de ideas entre el gobierno y los miembros del CMHN representó una importante oportunidad para el equipo gobernante que entraba en funciones en medio de una crítica situación económica y política. Sin duda el gobierno de Carlos Salinas requería de un grupo de la élite empresarial con las características del CMHN para trazar sus estrategias de cambio y ponerlas en marcha. Se trataba, por supuesto, de un grupo cuyas capacidades habían sido probadas en situaciones sumamente difíciles y había salido airoso de ellas. Ser un grupo organizado del gran empresariado nacional en el que se aglutinaban dirigentes de los más representativos consorcios empresariales del país, entre los que se hallaban importantes capitalistas financieros, le proporcionaba una gran reputación.

Durante muchos años el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios había venido planteando parte de estas reformas, que constituyeron su programa estratégico a seguir desde la década de los setenta. En este periodo, no dejó de insistir al gobierno en evitar el proceso de estatización de empresas y disminuir el gasto público, en apoyar la inversión extranjera directa, mostrando sus desacuerdos con la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Extranjera, promulgada en 1973 por la administración de Luis Echeverría, y en rechazar los subsidios gubernamentales en apoyo de las clases populares<sup>102</sup>.

Seguramente la característica forma de negociar de los miembros del Consejo permitió a la administración de Miguel de la Madrid alcanzar acuerdos de manera

---

<sup>101</sup> Marcela Briz Garizurieta, *El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios*, op.cit, p. 25.

<sup>102</sup> Consútese *Ibidem*.

más rápida. La posición del gobierno frente a los grandes grupos empresariales era por demás complicada en esa coyuntura. No sólo se requería llegar a un arreglo con los banqueros expropiados, sino buscar fórmulas para apoyar a varios grandes grupos empresariales que cayeron en la total insolvencia a causa de la abrupta devaluación del peso. El primero de los problemas fue abordado en forma inmediata por el gobierno, alcanzándose acuerdos en muy breve tiempo para la indemnización a los banqueros, la devolución de las empresas no bancarias y la reprivatización de parte de la banca expropiada a través de oferta del 34% de sus acciones a los empresarios<sup>103</sup>. Luego vino la necesidad de apoyar la reestructuración de las deudas de los grandes grupos empresariales, para lo cual se creó el FICORCA<sup>104</sup> y, en paralelo, se puso en marcha una serie de políticas en apoyo a la inversión que beneficiaron sobre todo a las empresas exportadoras.

No hay duda que De la Madrid encontró en el Consejo un espacio donde era posible dialogar y tomar decisiones que no enfrentaran a su gobierno con los grandes grupos empresariales.

“Con el CMHN mis relaciones fueron siempre desde un principio más cordiales, respetuosas, porque en el Consejo estaban los dueños, por lo tanto son más pragmáticos que los líderes de las organizaciones que tienden a presentar sus argumentos de manera ideológica. Entonces con ellos yo me reunía de tiempo en tiempo, platicábamos de los problemas, les explicaba mi política, y en general mi relación con el Consejo fue cordial y fue positiva”<sup>105</sup>.

Las reformas planteadas por el gobierno desde la administración de Miguel de la Madrid contaron con el CMHN como gran aliado, pero en especial el apoyo de

---

<sup>103</sup> Algunos miembros del CMHN se sumaron de inmediato a la oferta del gobierno. Uno de ellos fue Prudencio López, quien “al asumir el cargo de consejero propietario “B” del Banco Mexicano Somex declaró: ‘nos sumamos al compromiso de operar la banca nacionalizada con criterios rigurosamente técnicos y de escrupulosa honradez’”. Citado en: Matilde Luna, René Millán y Ricardo Tirado, “Los empresarios en los inicios del gobierno de Miguel De la Madrid”, en: Revista Mexicana de Sociología, Año 57, No. 4, octubre-diciembre de 1985, p. 229.

<sup>104</sup> Respecto al beneficio de los grandes grupos regiomontanos a través del FICORCA, Pozas señala que tan sólo en el caso de ALFA, ese organismo asumió el 55% de la deuda de HYLISA, su filial más importante. Ibidem. Sobre este último aspecto, consúltese también a Jorge Basave Kunhardt, Un siglo de grupos empresariales en México, México, D.F., Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), 2001.

<sup>105</sup> Entrevista realizada al expresidente Miguel de la Madrid, México, D.F., 17 de mayo de 2002.

estos grandes empresarios fue del todo evidente durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari.

No está de más subrayar que la relación guardaba un interés mutuo. Mientras los empresarios agrupados en el CMHN se beneficiaban de las medidas tomadas por el régimen en materia de política económica, contaban también con una serie de ventajas que les daba su coparticipación en el análisis de los problemas y en la toma de decisiones, como el acceso a información privilegiada, utilísima en un momento de crisis y transición económica. Por su parte, el gobierno requería de la participación de una fracción de la élite empresarial que le permitiera consensuar sus decisiones entre los empresarios y contar con apoyos económicos y políticos para instrumentar los cambios en la economía nacional.

En este último sentido, el CMHN no escatimó ningún esfuerzo para apuntalar el proyecto económico, lo cual se logró en gran medida con la aprobación del Tratado de Libre Comercio que entró en operación en 1994. Para tal propósito, el grupo impulsó una serie de acciones a través de sus relaciones empresariales en Estados Unidos y otorgó financiamiento a la Coordinadora Empresarial de Comercio Exterior (COECE). Con el mismo ánimo de procurar el fortalecimiento del gobierno que impulsaba las reformas estructurales de la economía, tampoco dejó de apoyar el programa de combate a la pobreza, considerado por muchos analistas como populista y con fines de control social y electoral, el cual fue puesto en marcha por el gobierno de Carlos Salinas a través del Programa de Solidaridad, que independientemente de sus convicciones consideraron necesario para que el presidente alcanzara legitimidad ante los sectores más desprotegidos del país y tuviera ciertos márgenes de maniobra internos en la consecución de su proyecto.

Las condiciones de debilidad política en las que Carlos Salinas llegó a la Presidencia de la República, a consecuencia de las dudas que propiciaron los resultados de la elección de 1988, hacían necesaria una rápida y efectiva labor de

acercamiento a los sectores más vulnerables y más golpeados por la crisis económica, que se habían constituido en las bases del movimiento cardenista.

La apertura política fue retrasada ante la necesidad del gobierno y de los grandes grupos empresariales de implantar el nuevo proyecto económico. El muro de contención, sin embargo, se derribó finalmente cuando no fue posible sostener la presión de las fuerzas políticas que contaban ya con mayores espacios de poder y jugaban un papel más importante en el equilibrio de fuerzas del Estado.

Mientras el cambio en la economía se impulsó desde la cúspide del poder, las transformaciones políticas se habían venido abriendo paso desde diversos frentes de la sociedad, alentadas en un principio por la reforma política que realizó el gobierno de José López Portillo. Los sectores más radicales del empresariado, cuyos semilleros fueron principalmente la Coparmex y la Concanaco, se lanzaron a la lucha política primero a través del PAN y posteriormente otras fracciones que mantenían mayores afinidades con el gobierno decidieron sumarse a las filas del PRI<sup>106</sup>. Generalmente los empresarios tenían una visión sobre el sistema de partidos que pugnaba por un bipartidismo, mostrando así su rechazo a la izquierda<sup>107</sup>.

Debe apuntarse, sin embargo, que aunque se dieron casos de grandes empresarios que mostraron abiertamente sus puntos de vista respecto a la necesidad de democratizar al país, fueron los pequeños y medianos los que tuvieron una participación más decidida en este proceso, en el que fue determinante la lucha de los sectores medios y de las clases populares.

A partir de la primera mitad de la década de los ochenta comenzaron a tomar vigor las transformaciones en el ámbito político. Por un lado, se trataba de respuestas a las medidas de austeridad y a las limitaciones del gobierno para hacer frente a las

---

<sup>106</sup>En el interior del PRI los empresarios formaron la Asociación Nacional de Promotores del Desarrollo, que fue inscrita en la Confederación Nacional de Organizaciones Populares (CNOP). Matilde Luna Ledesma, *Los Empresarios y el Cambio Político. México, 1970-1987*, México, D.F., Ediciones Era/ Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, 1992, p. 100.

<sup>107</sup>*Ibid.*, pp 98-101.

demandas de una población severamente golpeada por las sucesivas crisis económicas, que comenzó a mostrar una mayor conciencia de participación política.

La rápida politización de los empresarios, principalmente pequeños y medianos, había tenido sus expresiones más claras desde los últimos años de la década de los setenta en el norte de México (a raíz de la expropiación de tierras del Valle del Yaqui, en Sonora, por Luis Echeverría) y cobró fuerza durante la de los ochenta. Este fenómeno surgió sobre todo en el interior de la República<sup>108</sup> y tenía como referente el rechazo al centralismo y a los arreglos cupulares de las organizaciones empresariales con el gobierno federal. Como ya se indicó, la mayoría de esas reacciones empresariales provenían de la Coparmex y la Concanaco, organizaciones cuya estructura descentralizada les permitía la generación de líderes con un perfil de gran arraigo en las localidades<sup>109</sup>.

La expropiación de la banca fue un detonador importante de la politización de los empresarios y de su participación en la política electoral, aunque su respuesta varió en las diferentes organizaciones y regiones del país<sup>110</sup>. A este hecho se sumó posteriormente en el ánimo de los pequeños y medianos empresarios el impacto que trajo consigo la apertura comercial, que como ya se apuntó,

---

<sup>108</sup>Carlos Alba Vega, "Los empresarios en la transición política mexicana", en: Reynaldo Yunuen Ortega (editor), *Caminos a la democracia*, México, D.F., El Colegio de México, 2001, p. 20

<sup>109</sup>Soledad Loaeza, *El partido Acción Nacional: la larga marcha, 1939-1994. Oposición leal y partido de protesta*, México, D.F., Fondo de Cultura Económica, 1999, pp. 355, 357, 358.

<sup>110</sup>Carlos Alba Vega, "Los empresarios...", *op.cit.* pp. 17-18. El autor señala que el CCE no logró una respuesta unificada de las organizaciones empresariales que lo integran. Mientras que Concamin se manifestó en apoyo de los banqueros, Canacintra "fue más cauta; no se adhirió contra el gobierno y mantuvo silencio por varios meses". En relación con los estados, indica que las reacciones fueron también distintas, en función de los intereses que la medida afectó en cada uno de ellos. *Ibid.*, p. 17. Matilde Luna y Ricardo Tirado apuntan por su parte, que después de la nacionalización de la banca, tanto la Concamin como la Canacintra realizaron pronunciamientos "en un tono negociador y de cierta solidaridad con el gobierno" y que incluso dentro del mismo sector financiero se manifestaron diferencias en el discurso. Consúltese Matilde Luna y Ricardo Tirado, "Los empresarios y el gobierno: modalidades y perspectivas de relación en los años ochenta", en: *Revista Mexicana de Sociología*, Año 56, No. 2, abril-junio de 1984, p. 12.

contribuyó a separar los intereses de éstos y los de los grandes.<sup>111</sup> Como señala Yamile Mizrahi, estos empresarios no contaban con los recursos de los grandes para ejercer presión sobre el gobierno y su alternativa fue buscar otros canales de participación.<sup>112</sup>

Las inquietudes de participación política de los empresarios fueron canalizadas principalmente a través del Partido Acción Nacional, cuyas posturas de rechazo al presidencialismo y en defensa de la iniciativa privada se constituyeron en puntos de confluencia de ambos actores. “Paradójicamente, la piedra de toque de esta alianza fue la debilidad de la organización del partido que al iniciarse los años ochenta todavía no se recuperaba del antagonismo causado por González Morfín/Conchello. Esta característica le permitió apoyarse sin grandes ajustes en la infraestructura de organización que le ofrecían las cámaras locales de comercio afiliadas a la Concanaco y los centros patronales locales de la Coparmex”.<sup>113</sup>

Los grandes empresarios adoptaron por lo general una actitud pragmática en su participación política, en virtud de que los arreglos cupulares y su trato directo con el Presidente y sus más cercanos colaboradores les garantizaba el acceso a la toma de decisiones. Por ello, trataron de mantener cautela y no entrar a un enfrentamiento definitivo con el partido oficial en el terreno electoral. Incluso, grupos empresariales a los que se ha considerado muy independientes del gobierno, como es el caso de los de Monterrey, optaron por no involucrarse en

---

<sup>111</sup>Soledad Loaeza, *op. cit.* p. 357. Según Loaeza, en su reacción contra la apertura económica, los empresarios buscaron con su participación política a través del PAN “la representatividad que sus organizaciones gremiales les negaban”. *Ibidem.* Por su parte, Francisco Valdés señala que en esta coyuntura los empresarios pusieron en marcha tres tipos de estrategias políticas: 1) la corporativa, que persigue sobre todo influir en las políticas, así como en la adecuación de los organismos empresariales con este motivo; 2) la partidaria, que se refiere a la participación de los empresarios como tales en las contiendas electorales; y 3) la social o cívica, que busca la formación de un nuevo consenso en la sociedad civil”. Francisco Valdés, “¿Hacia un nuevo liderazgo sociopolítico? Ensayo sobre la convocatoria social de los empresarios”, en: *Estudios Sociológicos* V: 15, 1987, p. 443.

<sup>112</sup>Yamile Mizrahi “ La nueva oposición conservadora: la radicalización política de los empresarios norteros”, en: *Foro Internacional*, Vol 32, No. 130, octubre-diciembre de 1992, p. 759.

<sup>113</sup>Soledad Loaeza, *op. cit.* p. 361. Varios de los empresarios que fueron candidatos a gobernador por el PAN en los estados norteros habían sido líderes de la COPARMEX: Adalberto Rosas (Sonora), Manuel Clouthier (Sinaloa), Francisco Barrio (Chihuahua), Ernesto Rufo Appel (Baja California). Yamile Mizrahi, *op. cit.* p. 764.

acciones electorales, aunque como señala Carlos Alba “Cuando por fin entraron a la contienda abierta, lo hicieron de manera pragmática; al interior de las mismas familias unos miembros militan en el partido oficial y otros en la oposición”.<sup>114</sup>

Desde 1979 el PAN mostró un constante ascenso en sus resultados electorales<sup>115</sup>. A partir de ese año su votación pasó del 10.78% al 17.52% en 1982, con una ligera baja en 1985 (15.54%); posteriormente, el fenómeno Clouthier elevó de nuevo sus triunfos, al obtener el 18.3% de la votación en las elecciones de 1988. Sin embargo, el mayor salto del PAN en materia electoral ocurrió de 1994 en adelante<sup>116</sup>. Entre 1994 y 1995 este partido había obtenido la mayoría en 222 ayuntamientos y para 1997 gobernaba cuatro entidades: Baja California, Chihuahua, Guanajuato y Jalisco. Soledad Loaeza sostiene que los resultados del PAN en materia electoral “son en buena medida la cosecha de los frutos de una estrategia de colaboración con el gobierno de Salinas”.<sup>117</sup>

Visto desde un aspecto más general, el proceso democratizador del país tiene un referente muy claro a partir de 1988, que es cuando puede advertirse un “relineamiento de las fuerzas políticas, o sea un cambio significativo en las tendencias predominantes en los resultados electorales que tiene efecto a largo plazo, más allá de una coyuntura electoral específica”.<sup>118</sup> La aparición del Frente Democrático Nacional que aglutinó a varios partidos pequeños para lanzar la candidatura de Cuauhtémoc Cárdenas a la presidencia de la República y el impresionante apoyo que éste logró de amplios sectores de la población, poniendo en jaque al partido oficial, fue un factor determinante en esta coyuntura que se significó en un parteaguas de las transformaciones políticas del país.

---

<sup>114</sup> Carlos Alba Vega, “Los empresarios...*op. cit.* p. 18.

<sup>115</sup> Consúltese Silvia Gómez Tagle, “Cambios y continuidades en la geografía del comportamiento electoral”, en: Yolanda Meyenberg (coordinadora), *El Dos de Julio: Reflexiones Posteriores*, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)/ Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Unidad Iztapalapa/ Instituto de Investigaciones Sociales (IIS) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), 2001.

<sup>116</sup> Cfr. cifras en Silvia Gómez Tagle, *op. cit.*

<sup>117</sup> Soledad Loaeza, “Gobierno y oposición en México”, en: *Foro Internacional*, enero-marzo de 1997.

<sup>118</sup> Silvia Gómez Tagle..., *op. cit.* p. 245

En efecto, los cambios en el panorama político nacional y en los equilibrios de poder tuvieron una expresión significativa a partir de 1988, cuando el PRI por primera vez perdió la mayoría calificada en la Cámara de Diputados, lo cual le impedía reformar la Constitución sin el apoyo de otros partidos.<sup>119</sup> Comenzó entonces un proceso de acotación de las facultades del Presidente y de debilitamiento del partido oficial.

La reforma electoral de 1996 impulsada por las fuerzas políticas de oposición terminó por establecer un sistema electoral confiable que garantizara la alternancia en el poder y la competencia partidista en condiciones de transparencia y credibilidad<sup>120</sup>.

Los sucesivos triunfos del Partido de la Revolución Democrática en el Distrito Federal y en otras entidades, principalmente a partir de 1997, y el avance continuo del PAN, así como los resultados de las elecciones presidenciales del año 2000, nos muestran un país políticamente diversificado, en el que las apuestas en materia electoral ya no son tan seguras; más aún si se considera que en los últimos años el fenómeno de los gobiernos divididos<sup>121</sup> viene a ser una constante en la conformación de las cámaras federales y locales.

La tendencia del electorado ha sido la de no firmar un cheque en blanco a ningún partido político y distribuir sus votos entre ellos para los diferentes puestos de elección popular. Este fenómeno es hoy en día una realidad en varias entidades de la república y en el gobierno federal, que por esa causa se ha visto limitado a

---

<sup>119</sup>Alonso Lujambio, "Los retos de la LVIII Legislatura (2000-2003), en el marco de un nuevo gobierno dividido", en: Ifigenia Martínez (coordinadora), *El nuevo poder del Congreso en México*, México, D.F., Partido de la Revolución Democrática/Miguel Ángel Porrúa, Librero-editor, 2001, pp. 49-50.

<sup>120</sup>Silvia Gómez Tagle..., *op. cit.* p. 245.

<sup>121</sup>Sobre la problemática que enfrentan los gobiernos divididos en México, consúltese: Alonso Lujambio, *El Poder Compartido*, México, D.F., Editorial Océano, 2000.

realizar las reformas económicas que complementen el cambio estructural de la economía y por las que han pugnado los grandes empresarios.

Si bien el fenómeno de diversificación en la representación política es una consecuencia sana de un sistema democrático, dificulta severamente la gobernabilidad y hace necesario un gran trabajo de cabildeo, negociaciones que frecuentemente limitan la construcción de consensos.

Este nuevo escenario obstaculiza la tradicional forma de actuar del CMHN cuyo origen y desarrollo estuvieron ligados al poder presidencial y cuya capacidad de incidir en las grandes decisiones no puede ser entendida en condiciones políticas diferentes. Si bien tiene la posibilidad de continuar manteniendo una estrecha relación con el Presidente y sus más cercanos colaboradores, esto ya no le garantiza una influencia política decisiva. Le es necesario un trabajo de cabildeo más amplio que asegure la formación de consensos en apoyo a iniciativas que garanticen sus intereses. Asimismo, el paso a la democratización del país permite a los miembros del CMHN una mayor apertura en la manifestación de sus preferencias políticas, lo que trae consigo una diversificación de posturas en su interior que puede resultar difícil de procesar en momentos políticos coyunturales.

Otro problema de orden político al que el CMHN se enfrenta es la creciente importancia de los capitales foráneos durante los últimos años<sup>122</sup>, que en la actualidad ya tienen casi el control total del sistema financiero y ahora no requieren de intermediarios ni para asociarse ni para negociar sus intereses, en virtud de que la legislación de inversiones extranjeras les otorga un amplio campo de acción.

Los estatutos del CMHN, que no han sido modificados desde 1995<sup>123</sup>, precisan que es una asociación mexicana, y aunque no dejan cerrada la posibilidad de que

---

<sup>122</sup>La Inversión Extranjera Directa acumulada pasó en 2004 a 18,244.4 millones de dólares. Consúltese [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

<sup>123</sup>Estatutos del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, A.C., 1995.

un extranjero se incorpore a ella, señalan que “Todo extranjero que en el acto de constitución o en cualquier tiempo ulterior, adquiriera un interés o participación en la Asociación, se considerará por ese simple hecho como mexicano...y se entenderá que conviene en renunciar a la protección de su gobierno...”. En el momento en que estos estatutos se aprobaron parecía que el Consejo no consideraba la necesidad de invitar a participar en él a los representantes de las empresas extranjeras, y que la salvedad prevista se debía a que entre sus miembros estaban algunos empresarios extranjeros, como Jerónimo Arango, radicado desde mucho tiempo atrás en México, pero también José Represas, que además había sido representante de la compañía Nestlé, una de las empresas transnacionales más consolidadas en el país y en el mundo.

Todavía en los primeros años del nuevo siglo no había una definición clara entre los miembros del CMHN, respecto a si debían permitir el ingreso de directivos de los consorcios extranjeros o se mantenían sólo con la participación de empresarios mexicanos<sup>124</sup>. Esta decisión representa una disyuntiva no fácil de definir. Pero las verdaderas complicaciones para el CMHN no están solamente en esta definición, sino en su futura forma de operar para lograr influir en forma eficaz en los asuntos más trascendentes del país.

---

<sup>124</sup>Entrevista confidencial, con un exmiembro del CMHN, México, D.F., 10 de enero de 2003.

## **2.- EL CMHN EN LA COYUNTURA DE TRANSICIÓN**



## INTRODUCCIÓN

En este capítulo se busca caracterizar al CMHN durante el periodo de las reformas económicas, y observar las condiciones que prevalecían entonces en su interior. El objetivo es conocer más de cerca a los empresarios que integraban este grupo; saber quiénes eran, qué intereses representaban, cómo se relacionaban entre sí, qué aspectos los unían y si había diferencias entre ellos, cómo lograban procesarlas, sobre todo en los momentos en los que era necesario tomar decisiones que impactarían al Consejo en su conjunto. Se pretende también determinar los medios de los que se valieron para evitar que la dirigencia del CCE limitara sus planes y, en momentos trascendentales como la expropiación bancaria, qué circunstancias les habían permitido servir de intermediarios entre los banqueros afectados y el gobierno. De igual forma, es necesario entender de qué manera se articulaban para formar una densa red de colaboración y cuáles eran las condiciones de su naturaleza como grupo y de su acción reciente que les permitirían jugar un papel tan destacado en el proceso de instalación del nuevo modelo económico.

Partiendo de los propósitos anteriores, en el presente capítulo se aborda primero la situación que se le presentó al CMHN a raíz de la expropiación bancaria, a efecto de valorar las consecuencias, principalmente de carácter político, que este hecho tuvo para el grupo. Aquí también se reproduce la red que formaban los miembros del CMHN en los bancos antes del acto expropiatorio; lo interesante será comprobar la importante participación que éstos tenían en el sistema financiero nacional. En el siguiente apartado se destaca el control que el CMHN ejerció sobre las organizaciones empresariales durante los años cruciales de las reformas económicas. Posteriormente se realiza una breve caracterización de sus integrantes y de las cualidades que alcanzaban juntos al actuar como grupo organizado, al dejar a un lado las diferencias personales, que como en todo grupo, las había. Finalmente, se realiza un ejercicio en el que se sistematiza información de 1992 a 1995 para configurar las redes mediante las cuales se

vinculaban los miembros del CMHN a través de sus empresas, a efecto de mostrar su alto nivel de cohesión y su capacidad de movilizar todo tipo de recursos.

## **2.1 EL CMHN Y LA EXPROPIACIÓN BANCARIA**

Se ha señalado repetidamente que la expropiación de la banca en septiembre de 1982 tuvo diversas consecuencias que van mucho más allá del ámbito puramente económico, pero conviene reflexionar y apuntar con detalle cuáles son esas consecuencias, a efecto de ubicar nuestra problematización en un plano de análisis más específico y en relación al tema que atañe a este trabajo.

Al respecto, vemos que la estatización bancaria, además de venir a romper el núcleo o el sostén de la fusión entre capital financiero y capital industrial, privó a las grandes empresas y a sus socios del manejo del dinero, sobre todo a los grupos industriales que tuvieron origen en los bancos, es decir, a las empresas que eran propiedad de las instituciones financieras. Las cajas de los bancos también se cerraron para las organizaciones empresariales, las que en gran medida eran sostenidas por los banqueros.<sup>125</sup> Y aunque existían los recursos para seguir satisfaciendo las necesidades económicas del aparato empresarial, la expropiación de los bancos tiene efectos muy importantes en el interior de las organizaciones empresariales, cuyos líderes vieron la medida como un acto de extremo autoritarismo por parte del Estado, lo que llevó a algunos de ellos a radicalizarse. Es entonces -como dice Agustín F. Legorreta- “cuando empieza el deshilacho”<sup>126</sup>. Con ello el empresario se refiere a un proceso en el que las organizaciones comienzan a mostrar falta de cohesión.

La observación de este proceso dentro del CMHN es fundamental para entender parte de la estructura del poder económico en el país en aquellos años y las disputas que derivaban de los intereses en juego. Se ha considerado que la

---

<sup>125</sup>Entrevista con Agustín Legorreta, México, D.F., 5 de marzo de 2005.

<sup>126</sup>*Ibidem*.

Asociación de Banqueros de México (ABM) era la organización que mantenía el más alto poder de interlocución con la clase política y que a falta de ésta, después de la expropiación bancaria, el CMHN heredaba ese lugar privilegiado. Sin embargo, debe advertirse que dentro de esta organización estaban los más importantes banqueros, lo que permite explicar el gran poder del Consejo aún antes de la expropiación bancaria. Si en el plano formal la ABM tenía el poder de establecer un diálogo directo con el gobierno y de influir en la toma de las decisiones económicas; en el informal, el CMHN tenía la misma capacidad o quizás mayor, dado que en su seno confluían empresarios que representaban los intereses de la mayoría de los diferentes sectores económicos del país. Esta afirmación puede corroborarse con el análisis de las redes que formaban los miembros del CMHN en el sistema bancario nacional un año antes de la expropiación bancaria.

En aquel entonces la estructura bancaria comercial y mixta estaba constituida por sesenta instituciones de tamaño e importancia muy diversos; varias de ellas tenían un ámbito de acción bastante localizado; es decir, había muchas instituciones estatales o regionales que no tenían influencia a nivel nacional. Era tal la dispersión que del proceso de reestructuración bancaria iniciado en agosto de 1983 surgió una nueva estructura que redujo el número de instituciones a veintinueve, o sea, a menos de la mitad de las existentes un año antes. Este ajuste continuó en mayo de 1988 (seguramente con el objeto de preparar la privatización que se iniciaría dos años después) para quedar en sólo dieciocho bancos que formaron parte del paquete puesto a la venta por la administración de Carlos Salinas de Gortari<sup>127</sup>. Los bancos más importantes a nivel nacional eran: Bancomer, Banamex, Serfin y Comermex, Atlántico, Cremi y Confia<sup>128</sup>. A estos bancos habría que añadir las dos instituciones mixtas rescatadas por el gobierno

---

<sup>127</sup>Al respecto *cfr.* datos en la hoja web de la Asociación de Bancos de México: [www.abm.org.mx](http://www.abm.org.mx)

<sup>128</sup>A estos bancos incluso se puede agregar el entonces recién creado Banpaís, liderado por Adrián Sada Treviño, que había sido producto de la fusión, en 1980, del Banco Comercial Peninsular, S.A. y del Banco del País, S.A., y que apenas estaba en proceso de ampliación de su red de oficinas por toda la República Mexicana. Consúltese *Anuario Financiero*, 1981, Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

en las décadas de los sesenta y setenta, Somex y Banco Internacional<sup>129</sup>. De tal manera que estamos hablando de no más de diez instituciones que concentraban el flujo del dinero en el país.

Con la lista de los miembros que integraban el CMHN en fecha lo más cercana posible a la expropiación bancaria (finales de 1978)<sup>130</sup> y su cruce con la estructura de los consejos de administración de los bancos en 1981, pudo comprobarse que de treinta empresarios que conformaban entonces la organización, veintiséis, es decir, la abrumadora mayoría, por no decir prácticamente todos, tenían un asiento en los consejos de administración de los principales bancos del país<sup>131</sup>. Sólo estaban ausentes Justo F. Fernández, Bruno Pagliai, José Represas y Andrés Marcelo Sada.. La observación cuidadosa de la gráfica que reproduce la red, permite apreciar que todos los nodos<sup>132</sup>, que representan tanto a empresarios como a empresas, están unidos de alguna u otra forma, con excepción de los

---

<sup>129</sup> La Sociedad Mexicana de Crédito Industrial, que posteriormente sería el Banco Mexicano Somex, fue fundada en 1941 por el inmigrante español Antonio Sacristán Colas, con la finalidad de apoyar diversas ramas industriales. A principios de los años sesenta el banco se vio en dificultades económicas y fue absorbido por el gobierno. Con él pasaron a formar parte del sector paraestatal empresas como Sosa Texcoco y otras industrias importantes que subsistieron hasta el proceso de desincorporación llevado a cabo por los gobiernos de Miguel de la Madrid y Carlos Salinas de Gortari. El nacimiento del Banco Internacional también data de 1941. Lo fundó Luis Montes de Oca, cercano colaborador de Calles y director del Banco de México entre los años 1935 y 1940, fecha esta última en la que renunció para apoyar la candidatura de Juan Andrew Almazán. En el Banco Internacional confluyeron los intereses del callismo y de la actividad azucarera. Aarón Sáenz formó parte de su primer consejo de administración. Posteriormente el banco fue el soporte financiero del Ingenio San Cristóbal y Anexas, ubicado en Veracruz, el cual era propiedad de Roberto García Loera, quien fue sustituido por su hijo, Roberto García Mora, en manos de quien el ingenio se fue a la quiebra y con él el banco, del cual el gobierno adquirió el 50.15% de las acciones en 1973. Miguel Angel Granados Chapa..., *op. cit.*, pp. 87-91.

<sup>130</sup> La lista corresponde a octubre de 1978, fecha posterior a la reestructuración que realizó Bernardo Garza Sada en su calidad de presidente del CMHN, para lo que promovió la aprobación de nuevos estatutos, entre cuyos preceptos se consideraba requisito básico para pertenecer al consejo el ser dueño o principal accionista de una de las más importantes empresas del país, lo que provocó la separación de varios de sus miembros. No ha sido posible conseguir mayor información sobre esta etapa, que aparece como una verdadera laguna en la cronología de los documentos de la organización. Al respecto consúltese, Marcela Briz Garizurieta, *El Consejo...*, *op. cit.* La lista referida puede consultarse en el Anexo 3 de este documento, la cual ofrece un comparativo con los miembros de 1992.

<sup>131</sup> Para realizar el ejercicio de redes se consideraron sólo los bancos en los que participaba algún miembro del CMHN y coincidentemente éstos corresponden a las más importantes instituciones existentes en 1981. De acuerdo al personal ocupado, los cinco primeros lugares de los bancos los ocupaban Bancomer (25,846 empleados, 23%), Banamex (23,055, 20.5%), Serfin (12,177, 10.85%), Comermex (9,827, 8.7%) y Somex (7,7,685, 6.8%). *Cfr.* Rubén Yesín, *La Banca Privada y Mixta Mexicana*, p.16, Banco de México 1980, Mimeo.

<sup>132</sup> Los nodos son los puntos que representan a los actores.

correspondientes a Banca Confía y a Banco del Atlántico, en los que estaban Rolando Vega Iñiguez<sup>133</sup> y Bernardo Quintana, respectivamente, y los cuales aparecen desconectados del resto de la red porque ningún otro miembro del CMHN forma parte de estos bancos.

La gráfica 1 muestra a simple vista que en el consejo de Bancomer se sentaban diez empresarios que también lo hacían en el CMHN, mientras que en Banamex eran nueve los consejeros que compartían la organización con ese banco, en tanto que en Comermex eran siete y en Serfin cinco. Los empresarios Alberto Bailleres y Eugenio Garza Lagüera estaban presentes en tres importantes bancos. El primero controlaba CREMI, institución que había fundado su padre a principios de los años treinta<sup>134</sup>; estaba en Bancomer, en donde había participado también Raúl Bailleres desde sus inicios junto con Salvador Ugarte; ellos eran miembros del famoso grupo BUDA, en unión con Ernesto Amezcua y Augusto Domínguez<sup>135</sup>; y finalmente, Alberto Bailleres se sentaba también en el consejo de Comermex, controlado por Eloy S. Vallina Lagüera, ya que ambos empresarios habían heredado de sus padres intereses en común desde los lejanos tiempos del alemanisco.<sup>136</sup> Eugenio Garza Lagüera estaba por supuesto en Serfin, el que integrado en 1977 con Financiera Aceptaciones, los bancos Serfin de varias entidades y el Banco de Londres y México, se consolidó como el brazo financiero del Grupo Visa;<sup>137</sup> pero también el empresario regiomontano se sentaba en Bancomer y en Comermex, asiento que intercambiaba con Eloy Vallina, quien también era consejero de Serfin.

---

<sup>133</sup>Rolando Vega Iñiguez se casó con Consuelo Saénz Couret, hija del revolucionario obregonista Aarón Sáenz, quien fundó a finales de los años treinta el Banco Azucarero, que poco tiempo después se transformó en Banco de Industria y Comercio y que en 1977 tomó la figura de banca múltiple con el nombre de Banca Confía, fusionando a otras instituciones controladas por la familia Sáenz. Consúltese, Miguel Angel Granados Chapa., *op. cit.*

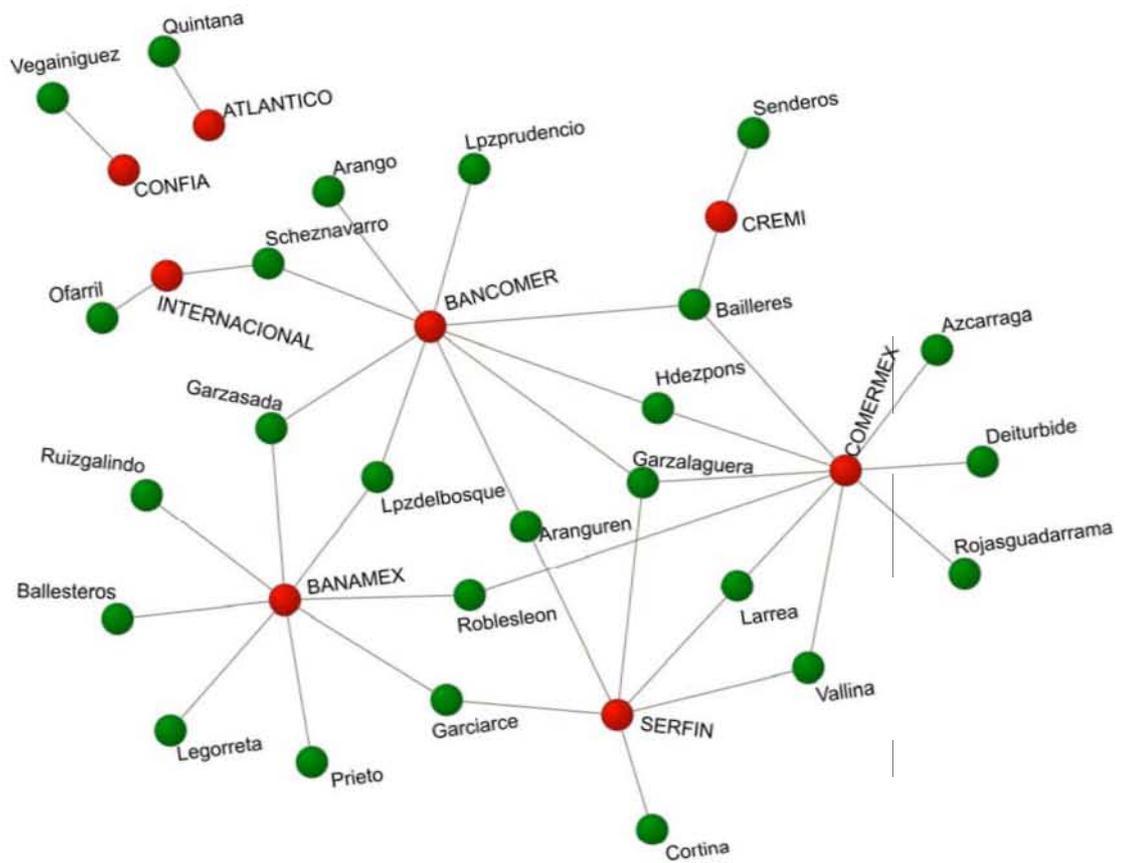
<sup>134</sup>Raúl Bailleres, originario de Silao, Guanajuato, recibió en 1934 la autorización de su amigo, el entonces presidente Abelardo L. Rodríguez para fundar la Financiera Crédito Minero y Mercantil, que a lo largo de los años llegó a ser Banca CREMI, S.A. Consúltese *Ibid.*, pp. 97-98.

<sup>135</sup> *Ibid.*, p. 98.

<sup>136</sup> *Ibid.*, p. 101.

<sup>137</sup> *Ibid.*, p. 85.

**Gráfica 1**  
**RED QUE FORMABAN LOS MIEMBROS DEL CMHN A TRAVÉS DE LOS BANCOS**  
**EN 1981**



Cuadro 1

**BANCOS CON MAYOR NÚMERO DE MIEMBROS DEL CMHN EN 1981**

<b>BANCOMER</b>	<b>BANAMEX</b>	<b>COMERMEX</b>	<b>SERFIN</b>
Jerónimo Arango Alberto Bailleres Manuel Espinosa Y. Bernardo Garza Sada Eugenio Garza Lagüera Santiago Garza Enrique Hernández Pons Prudencio López Isidro López del Bosque Juan Sánchez-Navarro	Crescencio Ballesteros Abelardo Garciarce Bernardo Garza Sada Claudio X González Carlos González Nova Agustín F. Legorreta Isidro López del Bosque Antonio Ruiz Galindo	Gastón Azcarraga T. Alberto Bailleres Eugenio Garza Lagüera Enrique Hernández Pons Jorge Larrea Ortega Enrique Rojas Guadarrama Eloy Vallina Lagüera	Juan Cortina Abelardo Garciarce Eugenio Garza Lagüera Jorge Larrea Eloy Vallina

Las observaciones anteriores permiten confirmar que los miembros del CMHN, al formar también parte de la ABM, tenían la capacidad de influir en ella, ya fuera como consejeros o como presidentes, cuando ocupaban ese cargo. Esto no es difícil de imaginar, ya que en los casi veinte años que transcurrieron desde que se creó el Consejo, de 1962 a 1981, seis de sus miembros, sin contar a Carlos Abedrop, que llegó a formar parte de su membresía en sus inicios, presidieron la ABM<sup>138</sup>. En este sentido, resulta interesante referir los comentarios que hiciera Eduardo Suárez sobre el hábil manejo que había aconsejado Eustaquio Escandón a los accionistas de Bancomer para tener mayor influencia en las convenciones bancarias y en la operación de la banca en general. Éste, que sí fue adoptado, consistía en formar consejos locales, administrados por empresarios de cada entidad, en lugar de instalarse como sucursales, lo que permitía multiplicar la representación en el momento del ejercicio de los votos<sup>139</sup>. De tal forma que si se considera la sola importancia de Bancomer en el seno de la ABM y la alta participación de sus consejeros en el CMHN o viceversa, se corrobora la indiscutible importancia del Consejo, pero también se confirma la fundamental necesidad de los bancos para sus integrantes.

<sup>138</sup> Consúltense presidentes de la ABM, en: [www.abm.com.mx](http://www.abm.com.mx)

<sup>139</sup> Consúltense Miguel Angel Granados Chapa, *op. cit.* p. 73

No era casual, por tanto, ni la injerencia de todos estos empresarios en los consejos de los bancos ni la conformación de grandes industrias a través de un núcleo financiero. Si repasamos un poco la historia, está el caso muy ilustrativo de Aarón Sáenz, quien conformó todo un emporio azucarero a partir de una fuente de recursos segura como fue el Banco Azucarero, fundado en 1932.<sup>140</sup>

Esa es la razón por la que, volviendo a los señalamientos hechos más arriba, la expropiación bancaria alteró tan significativamente las condiciones económicas y políticas del empresariado y con ello hay que referirse a las organizaciones empresariales en general, ya que como se advertirá más adelante, el impacto operó en toda la estructura del sector privado.

La relativa ventaja para el CMHN era que varios de los banqueros afectados formaban parte de él. Eso permitió a los miembros del Consejo tener la oportunidad de asumir una posición no sólo de agraviados ante los hechos, sino, además, continuar con el papel conciliador que siempre los había caracterizado. Seguramente por ello Miguel de la Madrid se apoyó en varios miembros del CMHN para atender y definir las condiciones de la indemnización bancaria y evitar enfrentamientos de los empresarios con su gobierno. Como él mismo narra:

“Ya en la presidencia, mi contacto con él [se refiere a Juan Sánchez Navarro] se volvió todavía más frecuente. Había muchos problemas en aquel entonces y él de buen grado aceptó participar en un grupo de amigos empresarios que convoqué para empezar a tratar el delicado asunto de la indemnización bancaria. Don Juan lo hizo con mucha habilidad, fue una gran ayuda para mi gobierno, que tenía como una de sus principales preocupaciones la inconformidad de los empresarios por la expropiación bancaria...Así, antes de terminar el año de 1983 prácticamente ya se había pagado la indemnización. Y don Juan estuvo participando en un grupo informal de amigos empresarios que se reunían conmigo para ver cómo iban las cosas, y entre los cuales se encontraban banqueros como Carlos Abedrop, Agustín Legorreta y Alberto Bailleres, que son los que recuerdo ahorita, Ese grupo trataba de crear un clima propicio para la negociación y me ayudó bastante en ese propósito”<sup>141</sup>.

---

<sup>140</sup> A este respecto y para otros ejemplos que resultan muy representativos, consúltese *Ibidem*.

<sup>141</sup> Entrevista al expresidente Miguel de la Madrid, publicada en: Marcela Briz Garizurieta, Juan Sánchez Navarro Peón, mis amigos tienen la palabra, México, D.F., Editorial México Desconocido, S.A. de C.V. 2004., pp. 144-145.

Pero no todos los miembros del CMHN estuvieron de acuerdo en mostrarse conciliadores y cooperativos con el gobierno. Se sabe que Manuel Espinosa Yglesias renunció al CMHN por no compartir la posición que éste asumió frente a la expropiación bancaria. Años después, en sus memorias, el expresidente de Bancomer, al referirse a lo acontecido después de la expropiación bancaria, criticaba la posición de los accionistas de la banca, quienes según decía, “ansiosos por llegar a un acuerdo que les permitiera cobrar, moderaron considerablemente sus protestas”<sup>142</sup>.

Espinosa Yglesias cuenta también que a Miguel de la Madrid seguramente no le pareció que él, por sugerencia de Rosa Luz Alegría, subsecretaria de Evaluación de la Secretaría de Programación y Presupuesto en el gobierno saliente, haya acudido al todavía presidente José López Portillo para proponerle la devolución de las empresas bancarias a los exbanqueros, y se queja de no haber recibido el mismo trato por parte del gobierno que el resto de sus colegas. Asegura que en el momento de la venta de las empresas bancarias “hubo tanto claros favoritismos como discriminaciones evidentes”. Y señala que “de las 467 empresas en las que la banca tenía participación [...] 339 regresaron a manos de la iniciativa privada. Las 128 restantes quedaron en manos del Ejecutivo, sobre todo porque nadie tenía el capital o los bonos necesarios para comprarlas”<sup>143</sup>.

Algunos de los exbanqueros aprovecharon el impulso que el gobierno de Miguel de la Madrid estaba dando a las casas de bolsa, principalmente a través de la exclusividad de los Certificados de la Tesorería de la Federación (Cetes) que el gobierno comenzó a emitir semanalmente para cubrir sus necesidades financieras, y se refugiaron en ellas, entre ellos el propio Espinosa Yglesias, con la Casa de Bolsa México; Agustín F. Legorreta (Inverlat); Carlos Abedrop (Fimsa); Antonio del Valle (Prime) y Eloy S. Vallina (Value)<sup>144</sup>.

---

<sup>142</sup> Manuel Espinosa Yglesias, op. cit. p. 171.

<sup>143</sup> *Ibid.*, pp. 163-166, 180-181.

<sup>144</sup> Cfr. Ma del Carmen Solórzano “La Asociación Mexicana de Casas de Bolsa y la Reestructuración del Sistema Financiero Mexicano (1980-1992)”, en: *Proyecto Organizaciones Empresariales en México*, cuaderno No. 6, op. cit. p. 26.

Por su parte, el gremio bursátil comenzó a cobrar importancia política en la medida en que extendía sus operaciones y se fortalecía con la disposición gubernamental de que las casas de bolsa serían las únicas autorizadas para la colocación de instrumentos de deuda del gobierno. Fue tal la emisión de deuda interna que captaron las casas de bolsa durante esa administración, que entre 1983 y 1988 el porcentaje de valores colocados tuvo un crecimiento del 255.5%<sup>145</sup>. De acuerdo con datos de 1986, esas instituciones contaban ya con alrededor de cien mil clientes y concentraban la tercera parte del ahorro interno del país, contando apenas con el 2.5% de los empleados que ocupaba la banca <sup>146</sup>.

Pero además de constituirse “en el eje financiero” del país en detrimento de los bancos expropiados, las casas de bolsa tuvieron la oportunidad en ese lapso de fortalecer a su joven organización y de incorporarla primero informal y luego formalmente al CCE<sup>147</sup>, en donde ocupó un lugar destacado a falta de la ABM. No es de extrañar que la iniciativa de inclusión de la Asociación Mexicana de Casas de Bolsa (AMCB) al CCE haya surgido del CMHN, que ante la necesidad de asegurar su posición requería del apoyo de un aliado que se fortalecía a pasos agigantados. Agustín F. Legorreta asegura también haber ido a invitar él personalmente a Carlos Slim y a Roberto Hernández para que formaran parte del CMHN a principios de los años ochenta<sup>148</sup>.

Para los accionistas de las casas de bolsa, sobre todo los más avezados, como Slim o Hernández, la expropiación bancaria no sólo les había propiciado un mejor espacio político y un lugar privilegiado para multiplicar sus ganancias en muy poco

---

<sup>145</sup> Ma. José Fernández Aldecua, “El Gremio Bursátil y los Nuevos Empresarios Financieros”, en: *Ibid.*, p. 56.

<sup>146</sup> *Cfr.* Ma. del Carmen Solórzano, *op. cit.* p. 41.

<sup>147</sup> Ma. Fernández Aldecua, *op. cit.* Un primer logro del gremio bursátil consistió en lograr la promulgación de la primera Ley del Mercado de Valores, en 1975, la cual independizaba a las casas de bolsa de los bancos, por lo que se separaron de la ABM y dos años después formaron su propia organización que primero se denominó Asociación del Mercado de Valores, para finalmente en mayo de 1980 conformarse en la Asociación Mexicana de Casas de Bolsa. Los dirigentes del gremio comenzaron a asistir a las reuniones del CCE desde 1983 y en 1984 se integraron oficialmente a este organismo. *Ibid.*, pp. 50.

<sup>148</sup> Entrevista con Agustín F. Legorreta, México, D.F., 5 marzo de 2005.

tiempo, sino también, de manera importante, les dio la oportunidad de adquirir bonos, acciones y empresas a muy bajo precio, lo que en pocos años los colocó en condiciones sumamente ventajosas.

De ahí que el CMHN procurara incorporar a estos empresarios a sus filas. Con ello continuaba fortalecido como grupo a pesar del golpe político que le significaron los efectos de la expropiación bancaria. Otro problema de primer orden a resolver serían las organizaciones empresariales.

## **2.2 EL CONTROL DEL CMHN SOBRE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES**

La necesidad de incidir en el sector empresarial propició que el CMHN buscara ejercer el control de las organizaciones empresariales en momentos políticos definitivos. Primero lo hizo impulsando la creación del CCE, cuando en la época echeverrista se percató de que algunos dirigentes eran susceptibles de ser influenciados por el gobierno, como ocurrió en el caso de Guajardo Suárez<sup>149</sup>, lo que implicaba la necesidad de cerrar filas de inmediato. Esa fue una lección que los miembros del consejo parecen no haber olvidado, al menos no del todo, porque hay que considerar que en momentos de relativa calma las organizaciones eran dejadas de nuevo en manos de gerentes, pero ante cualquier amenaza, los miembros del Consejo se ponían de nuevo en guardia al frente de las organizaciones, principalmente del CCE, para ejercer directamente el control sobre ellas. En gran medida, en el marco de ese control se dio el proceso de reconstrucción de las relaciones entre los empresarios y el gobierno - principalmente después de la expropiación bancaria- y se instauró el proyecto modernizador neoliberal en el país, iniciado en el periodo de Miguel de la Madrid y consolidado en gran parte durante los gobiernos de Carlos Salinas de Gortari y Ernesto Zedillo.

---

<sup>149</sup>Roberto Guajardo Suárez, quien estuvo al frente de la Coparmex por más de trece años, el más largo periodo que ningún dirigente haya cubierto, fue acusado por los empresarios de venderse al gobierno de Luis Echeverría, y luego de ser obligado a renunciar, criticó la actitud regresiva de los empresarios. Consúltense Marcela Briz Garizurieta, *El Consejo...op. cit.* pp. 136-137.

Luna y Tirado reconocen tres fases muy claras de desarrollo del CCE en el lapso de 1975 a 1987, cuya vinculación con el CMHN parece sumamente reveladora. La primera, a la que llaman “de bajo perfil” -sin considerar, desde luego, el enfrentamiento de este organismo con el gobierno que se expresó en 1976, a causa fundamentalmente de las expropiaciones de tierras en Sonora<sup>150</sup>- va desde la creación del CCE hasta la expropiación bancaria; suceso éste último que abre la segunda fase. En ésta observan el surgimiento de un empresariado con una nueva voluntad política cuyas posturas radicales lo hacen identificarse con el Partido Acción Nacional y orientar su lucha hacia la participación política electoral. Finalmente, la tercera, comienza con la llegada a la presidencia del CCE de Claudio X. González, en la que “el organismo se aboca de manera clara a un proyecto centrado en la modernización neoliberal de la economía mexicana y su integración al mercado norteamericano, que coincidirá fuertemente con el de la nueva fracción tecnocrática del grupo gobernante que encabezan los presidentes De la Madrid y Salinas de Gortari”.<sup>151</sup>

---

<sup>150</sup> El verdadero origen de este conflicto fue la falta de consulta de parte del gobierno echeverrista a los empresarios en cuestiones que ellos consideraban que les concernían directamente, como fue el caso de la reforma fiscal de 1975. La creación del CCE fue precisamente producto del descontento de los empresarios por la actitud de las autoridades de no considerarlos en las decisiones de política económica, lo cual propició su interés por buscar espacios institucionalizados de interacción con el gobierno. Como indica Matilde Luna: “El conflicto se desarrolló originalmente en torno a la política económica de la nueva administración, que entre otras cosas pretendía reafirmar el papel del Estado en la economía mediante la ampliación y la reorganización de la producción estatal y la asignación de los recursos. Esta reafirmación, que involucraba recuperar el poder del ejecutivo o al menos limitar el poder alcanzado por el eje financiero en la toma de decisiones, se tradujo en la violación gubernamental de la práctica institucionalizada de las consultas, lo que fue percibido por la cúpula empresarial como una amenaza a sus intereses[.] En este proceso, los empresarios ejercen su poder de veto mediante la desinversión, la fuga de capitales y la creación de un organismo privatista: el Consejo Coordinador Empresarial, que manifiesta, no sin tropiezos y vacilaciones dentro de este sector, la unidad del empresariado”. Matilde Luna, *Los empresarios y el cambio...*, op. cit., p. 38.

<sup>151</sup> Matilde Luna y Ricardo Tirado, “Los empresarios en el escenario...”, op. cit., pp. 251-252. Estos datos son muy coincidentes con los obtenidos por los mismos autores en un análisis de la intensidad de la acción empresarial a través de la medición de los pronunciamientos en prensa del CCE. Consúltense también de los mismos autores, “El Consejo Coordinador Empresarial, de la unidad contra el reformismo a la unidad para el TLC ( 1975-1993), en: *Revista Mexicana de Sociología*, Año LVII, No. 4, octubre-diciembre de 1995.

Curiosamente, una parte de la primera fase y la tercera en su totalidad, coinciden con el hecho de que el CCE se encuentre dirigido por un miembro del CMHN. El primer dirigente fue Juan Sánchez Navarro, pero sólo permaneció en el cargo unos meses y fue sustituido por Jesús Vidales Aparicio, salido de las filas de la Concanaco <sup>152</sup>; hubo tres presidentes intermedios hasta 1979, cuando tocó el turno nuevamente a un miembro del CMHN, Prudencio López<sup>153</sup>. En 1982 resultó electo Manuel J. Clouthier y con él el grupo más radical<sup>154</sup> tomó el control del organismo. Esta situación continuó hasta 1985, cuando los miembros del CMHN recuperaron la dirigencia del CCE, con la llegada de Claudio X. González. Ocurría esto precisamente cuando las condiciones de la apertura comercial ya estaban encaminadas y era inminente el ingreso de México al GATT. En los años posteriores los avances en la instalación de las reformas económicas motivaron a los miembros del CMHN para continuar controlando el CCE, pero en 1991 las organizaciones inconformes que se quejaban de la falta de democracia en el interior de la organización cúpula, lograron el ascenso de un dirigente de la Concanaco<sup>155</sup>, con lo que el CCE quedó fuera del control del CMHN, aunque este último no tardó en buscar otros medios para influir en las decisiones del sector empresarial, como lo fue la organización encargada de promover las negociaciones para el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) COECE, la cual quedó bajo la dirección de uno de los miembros del CMHN: Juan Gallardo Thurlow . Estos aspectos se abordarán con más detalle un poco más adelante. Lo que interesa aquí es dejar en claro la influencia que ejerció el CMHN sobre las organizaciones empresariales, de manera particular después de la

---

<sup>152</sup>A Juan Sánchez Navarro lo sustituyó Jesús Vidales Aparicio, expresidente de CONCANACO. Vidales era un dirigente que no contaba con trayectoria en las organizaciones empresariales; su relación con Miguel Blazquez, presidente de la organización entre 1971 y 1974, lo llevó a ingresar a ella y a sucederlo. Entrevista personal con Jesús Vidales Aparicio, México, D.F., 15 de agosto de 2001.

<sup>153</sup>Prudencio López es yerno de Juan Sánchez Navarro, fundador del CMHN y fue uno de sus más sobresalientes miembros.

<sup>154</sup>Luna y Tirado han señalado que a partir de 1982 la fracción radical del empresariado se ha transformado en la liberal conservadora, mientras que la moderada se redefinió en dos corrientes: la tecnocrática o liberal pragmática, identificada con las políticas modernizadoras del gobierno y con el PRI y la proteccionista, también identificada con ese partido pero desconfiada de la apertura comercial. Luna y Tirado, "Los empresarios....", *op. cit.* p. 247.

<sup>155</sup> *Ibid.*, pp. 259-261.

expropiación bancaria, en virtud de que es a partir de la reconstrucción de la cohesión interna en el aparato empresarial, desarticulado con la medida expropiatoria, que se dan las condiciones para restablecer las relaciones entre el gobierno y los empresarios.

**Cuadro 2**  
**MIEMBROS DEL CMHN QUE HAN OCUPADO**  
**LA PRESIDENCIA DEL CCE**

Nombre	Periodo
Juan Sánchez Navarro y Peón	1975
Prudencio López	1979-1981
Claudio X. González	1985-1987
Agustín F. Legorreta	1987-1989
Rolando Vega Iñiguez	1989-1991
Claudio X. González	2000-2002

Elaboración propia con listas de integrantes del CMHN y del CCE.

Si se analiza el lapso 1985-1991, que constituye un largo periodo de control del CCE por parte del CMHN, se puede advertir que se trató de una etapa de crucial importancia para reconstruir las relaciones entre los empresarios y el gobierno y para trazar el proyecto modernizador que transformaría al país en los años siguientes. Antes de ello las condiciones no fueron propicias para emprender ningún cambio estructural; esto, en primer término, por las condiciones económicas que lo impedían; el crédito internacional estaba cerrado para México y no había gran margen de maniobra por parte del gobierno; en segundo lugar, el ala radical de los empresarios había tomado el control del CCE<sup>156</sup>, con Clouthier al

---

<sup>156</sup>De acuerdo con Luna y Tirado “Se trata de una coyuntura en la que el CCE despliega una fuerte contraofensiva con características similares a las del movimiento del 76, pero cuyo acento está puesto ahora en un discurso de timbre democrático liberal : antiautoritario, antipresidencialista y a favor de la división y el equilibrio entre los poderes, de la autonomía de los estados de la federación y de la democracia electoral que muy pronto se articulará con el discurso de la oposición política partidaria de la derecha”. *Ibid*, pp. 251-252. Matilde Luna señala también que “en sus rasgos más generales [ el discurso de la fracción radical se caracterizaba] por la aspiración a ‘eliminar la lucha de clases’ por medio de los siguientes elementos: el desconocimiento de los intereses específicos del sector laboral, el desplazamiento de la unidad

frente, quien adoptó una actitud de reto hacia las autoridades, lo que hacía inviable cualquier tipo de negociación. Esta fracción, después del abierto enfrentamiento con el gobierno, optó por el camino de la lucha electoral. Y fue un elemento que desarticuló a las organizaciones empresariales y que aun bajo el control del CMHN estuvo latente hasta el enfrentamiento interno en el CCE en ocasión de la sucesión de Agustín Legorreta, que también más adelante se abordará.

El expresidente Miguel de la Madrid comenta el primer incidente, ocurrido al inicio de su gestión, con Manuel Clouthier, presidente del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) en 1982 y con los líderes empresariales que éste capitaneaba: José María Basagoiti de la Coparmex y Emilio Goicochea de la Concanaco:

“A ellos los cité a los primeros días de la toma de posesión, en Palacio Nacional; esta reunión con el CCE resultó francamente desafortunada; Manuel Clouthier me pidió que en lo sucesivo el diálogo entre el presidente y los líderes empresariales se diera en condiciones de igualdad; es decir, de tú a tú; yo les respondí que no podía aceptar eso, porque el presidente de la República tiene una investidura que no le permite tutearse con nadie”.<sup>157</sup>

El presidente Miguel de la Madrid rehusó el trato con los dirigentes del CCE y, en cambio, como se ha señalado, encontró en el Consejo un grupo con gran disposición a colaborar. El CMHN apostó por la línea que le había resultado infalible a lo largo de su historia: la conciliación. Era necesario arreglar muchos problemas antes que pelearse con el gobierno. Había también que recomponer la estructura empresarial y calmar los ánimos de los radicales.

Como se señaló en el periodo 1982-85 las condiciones económicas tampoco eran propicias para emprender profundas reformas estructurales en el país, dadas las dificultades que presentaba la renegociación de la deuda externa y los

---

formal entre economía y política del ‘trabajo’ al ‘capital’, la privatización de las funciones estatales y las reconfiguración de las categorías sociales”. Matilde Luna, ¿Hacia un corporativismo liberal?, en *Estudios Sociológicos* V: 15, 1987, pp. 474-475.

<sup>157</sup>Entrevista con el expresidente Miguel De la Madrid Hurtado, México, D.F., 17 de mayo de 2002.

limitados recursos monetarios que imposibilitaban realizar una apertura comercial. Como señala el expresidente Miguel de la Madrid:

“Cuando yo entré al gobierno creí que debíamos iniciar otra vez las negociaciones [para ingresar al GATT]; no las inicié de inmediato, ni tampoco hice grandes aperturas en el comercio, por la sencilla razón de que México no tenía reservas monetarias; entonces teníamos que ser muy cautos en abrir la economía. Sin embargo, aproveché el tiempo para tomar medidas preparatorias, tales como simplificar la estructura aduanera y empezar a revisar los permisos previos a la importación. Finalmente, aprovechando que en el Senado de la República había un grupo simpatizante de la idea de entrar al GATT, le pedí al Senado que organizara una consulta debidamente guiada y orientada. De esa consulta el Senado concluyó que era recomendable que México iniciara nuevamente las negociaciones ..... Eso fue por allá del año de 85 y para fines de 86, pudimos ya ingresar plenamente al GATT”.<sup>158</sup>

El Pacto de Solidaridad Económica sería posteriormente el puente indispensable para que gobierno y empresarios pasaran de los planteamientos y de los proyectos a la amplia colaboración en los hechos.<sup>159</sup> Aunque para su implementación era indispensable generar una serie de condiciones que permitieran el restablecimiento de la confianza de los empresarios en el gobierno: privatizaciones, apertura comercial, desregulación y en general, avances en las reformas estructurales; pero, sobre todo, fue necesaria una negociación al más alto nivel con el grupo de la SPP que había logrado el control de la política económica y perfilaba a su jefe como futuro presidente de la República.

### **2.3 UNA CARACTERIZACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL CMHN EN LA COYUNTURA DE LA INSTALACIÓN DEL MODELO ECONÓMICO**

El CMHN de finales de los años ochenta y principios de los noventa estaba conformado por una interesante combinación de generaciones. Todavía pertenecían a él algunos de sus fundadores o de los miembros que ingresaron en

---

<sup>158</sup> *Ibidem.*

<sup>159</sup> Sobre el proceso de negociación previa y nuevas alianzas de los empresarios con el gobierno, después de la expropiación bancaria consúltense Matilde Luna, René Millán y Ricardo Tirado, “Los empresarios en los inicios del gobierno de Miguel de la Madrid”, en: Revista Mexicana de Sociología, Año XLVII, No. 4, octubre-diciembre de 1985.

el transcurso de la década de los sesenta; eran conocedores de la historia de la industrialización del país y desarrollaron sensibilidad para hacer política en su necesaria convivencia con los regímenes heredados de la Revolución. Uno de ellos, Juan Sánchez Navarro, desde muchos años atrás era considerado el ideólogo del sector empresarial por su capacidad para conceptualizar la función de la empresa y de las organizaciones empresariales. También otros, quizás los más, habían ingresado en los años álgidos de enfrentamientos con el gobierno, cuando el CMHN institucionalizó sus actividades para cerrar filas en contra de las políticas reformistas del gobierno de Luis Echeverría; los que se sumaron poco tiempo después, todavía les tocó la reflexión más directa sobre esos acontecimientos y la preparación de la organización para enfrentar nuevos desafíos. Estos, pero sobre todo los primeros, habían sido activos participantes en las estrategias puestas en marcha por el grupo para enfrentar al gobierno en una época en la que un acto de tal naturaleza resultaba casi impensable para quien se considerara un estratega docto en política: “Nosotros como empresarios no podíamos enfrentarnos a ese poder. Teníamos que ser prudentes con la línea de conducta de no enfrentamiento con el Estado porque afectaba el negocio”, señaló Sánchez Navarro<sup>160</sup>. Pero las circunstancias los hicieron responder sin enfrentamientos, pero sí en la línea de la política, mediante la creación del CCE. Generalmente los grandes empresarios respondían en una situación de desconfianza ante las autoridades con la fuga de capitales. Pero a finales del sexenio echeverrista la respuesta no fue sólo económica, sino también política, con la fundación del CCE. <sup>161</sup>

A los últimos en llegar al CMHN les tocó ser protagonistas de cambios importantes durante la década de los ochenta -una etapa de franca transición para la economía y para el despuegue exportador de las empresas-, y pudieron vivir de lleno la experiencia absolutamente desconocida de comunión de objetivos y acciones entre los grandes empresarios y el gobierno de Carlos Salinas de

---

<sup>160</sup> Marcela Briz Garizurieta, Juan Sánchez Navarro., op. cit. p. 47.

<sup>161</sup> Carlos Alba, “Los empresarios y el Estado durante el salinismo”, en: Foro Internacional, enero-junio de 1996, p. 33. Entre 1973 y 1977 se fugaron de México 7,071.3 millones de dólares. Sobre los ciclos de fuga de capitales en México, consúltese: José Antonio Farías Hernández, “La fuga de capitales en México de 1989 a 1995”, en: Este País, 1997.

Gortari. Todos, a fin de cuentas, formaban un grupo que se complementaba: a grandes dosis de experiencia y conocimiento del medio se sumaban juventud, nivel educativo, poder económico en expansión, amplias redes de relaciones personales e institucionales tanto internas (entre ellos mismos - las que sumadas se multiplicaban a su vez en forma casi geométrica- con la clase política y con otros empresarios) como a nivel internacional. Todo ello era producto de la suma de un conjunto de individuos que poseían una multiplicidad de recursos y que provenían de un amplio tramo generacional de casi cincuenta años<sup>162</sup>. La escala partía desde los que habían nacido casi a la par de la Revolución maderista y la usurpación (1912-1913), hasta los que habían visto la luz en la década de los cincuenta, en pleno auge económico.

Más de la mitad de los miembros de este grupo era profesionista y algunos contaban incluso con estudios de posgrado, por lo general en el extranjero, motivados muy probablemente, por la búsqueda de más amplios conocimientos para administrar sus negocios. De ahí que los que realizaron estudios de especialización los hicieron en su mayoría en administración o en finanzas.

Dentro del CMHN había reunidos grandes capitales en diversos giros. Si hablamos de sectores o actividades económicas, en él estaban representados prácticamente todos: el financiero (aún antes de la privatización bancaria por la presencia de los dueños de las casas de bolsa), el agropecuario, el industrial, la industria extractiva, la industria de la construcción, el comercio (las más grandes tiendas departamentales estaban ahí), el turismo, algunos servicios a los que poco tiempo después se unieron la telefonía y la comunicación digital. Se trataba de empresas líderes en sus respectivas ramas de actividad económica. La mayor parte de estos consorcios se volvieron públicos al incorporarse a la BMV a partir de mediados de la década de los ochenta y sobre todo a finales de ésta y a principios de la de los noventa.

---

<sup>162</sup>Para conocer los nombres, fechas de nacimiento y algunos otros datos relevantes de ellos en este periodo, consúltense el Anexo No. 1.

Aunque el CMHN ha puesto énfasis en el origen nacional de sus capitales, muchas de las empresas o consorcios que representan sus miembros, además de las regiomontanas sobre las que se comentará más adelante, mantenían alianzas con capitales extranjeros desde varios años atrás. Este proceso se intensificó precisamente a finales de los años ochenta y principios de los noventa.

El CMHN era un grupo bastante unido, cuyos miembros se disciplinaban a las decisiones mayoritarias con la convicción que así convenía a sus intereses. De acuerdo con uno de los más destacados integrantes del grupo, no sólo de aquella época, sino desde los años de más intensa actividad del echeverrismo, quien además fue protagonista en muchos de los avatares de sector empresarial, dentro del CMHN siempre hubo diferencias en las posturas ideológicas y formas de pensar de sus integrantes. Esas diferencias se externaban, eran muy identificables, aunque en el momento de la toma de decisiones todos se alineaban pragmáticamente al PRI. Estaban con el PRI porque consideraban que era entonces lo mejor para México. Aun los de Monterrey “aunque dieran dinero por debajo del agua al PAN, todos entendían que lo que se necesitaba era un gobierno fuerte”<sup>163</sup>. Durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari todos fueron salinistas. Agustín Legorreta precisa:

“En realidad la empresa nace del PRI, porque este partido gobernó desde el arranque de la industrialización. Entonces, sin ser parte del corporativismo, somos parte de un sistema corporativo y no tenemos ideologías, somos pragmáticos”.

Curiosamente las diferencias dentro del CMHN se daban más por problemas de otra índole, como las derivadas de las personalidades de cada miembro o la natural competencia entre empresarios que actuaban en una misma actividad económica. Pero esas dificultades eran zanjadas por la intervención de los miembros en los que recaía el liderazgo de la organización, como Juan Sánchez Navarro, Antonio Ruiz Galindo, en el tiempo en el que éste permaneció ahí, o el

---

<sup>163</sup> Entrevista con Agustín Legorreta, México, D.F., 5 de marzo de 2005 *op. cit.*

mismo Agustín F. Legorreta. En vísperas de una reunión con el presidente, los líderes y los más activos miembros estudiaban los temas a tratar y elaboraban una propuesta para ponerla a consideración de todos los miembros del Consejo; generalmente la propuesta era aceptada. La regla convenida para esas reuniones era no utilizar los encuentros con el presidente para arreglar asuntos individuales o personales, aunque no faltaba quien lo hiciera<sup>164</sup>.

Los miembros del CMHN sabían que debían estar ahí “nos les quedaba de otra”. Eran como una familia, todos se conocían o estaban emparentados directa o políticamente. Esto tenía que ver con el tamaño del país y de la economía, pero también con la existencia de un sistema político cerrado y vertical en la toma de decisiones. No obstante, debe destacarse que independientemente de esto último, formaban parte de una comunidad ligada por lazos de cercanía y por tanto de confianza. En el Consejo, como se podrá observar más adelante, independientemente de las diferencias existía una gran cohesión que sin duda estaba fundada en la confianza. Esa confianza era producto del prestigio que deriva del conocimiento de las familias a las que pertenecían sus miembros y de las empresas que controlaban y en las que intercambiaban asientos en sus respectivos consejos de administración.

## **2.4 EL CMHN: UNA RED DE COLABORACIÓN Y UN MECANISMO DE COORDINACIÓN INFORMAL**

El CMHN ha funcionado de manera muy eficiente como grupo, gracias a la actividad coordinada que despliegan sus miembros para alcanzar los objetivos que les son de interés en coyunturas determinadas. Sus posibilidades de movilidad se multiplicaban en la medida en que también lo hacían sus recursos: económicos, políticos, sociales, y humanos, entre los que pueden contarse los de sus miembros (estudios, experiencia, información, etcétera.), pero también de sus grupos de

---

<sup>164</sup>*Ibidem.*

asesores e infraestructuras dependientes de sus empresas que facilitaban la obtención de información y su procesamiento. Estas facilidades no son más que la suma y multiplicación de recursos que se movilizaban y se transmutaban de un tipo a otro: dinero lleva a posición, posición a dinero, ambas a relaciones sociales, todas ellas a información oportuna, y así en un constante fluir circular los recursos se cruzaban, se yuxtaponían y acrecentaban las ventajas de un grupo bien articulado y cohesivo que operaba en un contexto de relativa certidumbre en lo político y en lo económico. Esta certidumbre se refiere a la prevalencia de un sistema político controlado por un partido casi único en el que la autoridad del presidente era incuestionable y dentro de una economía que se había mantenido cerrada, y aunque para los años en los que se ubica el análisis se había abierto de manera muy importante, los miembros de este grupo, gracias a su posición privilegiada, habían contado con información anticipada que les permitió prepararse para la apertura comercial, y escoger entre las empresas que el gobierno puso a la venta para adelgazar el aparato estatal, antes de que se desregulara el capital extranjero. Lo más importante, sin embargo, era que ellos mismos eran actores destacados de los cambios estructurales, que impulsaban.

Por esa acción coordinada del CMHN y por sus enormes posibilidades de influencia, en el primer capítulo se le caracterizó como una red de colaboración, más que por tratarse de una organización en la que indiscutiblemente sus miembros mantienen vínculos o relaciones de manera directa. Lo que interesa aquí es la condición actuante de este grupo, de esta red, para tratar de visualizar un poco más de cerca o más empíricamente, la forma en la que se materializa parte de un proceso que da pauta a un mecanismo informal de coordinación cuyo centro ocupó el CMHN como instancia del gran empresariado nacional, así como observar y seguir con mayor precisión el fluir de los recursos entre sus miembros. Sin duda, la cabalidad de este análisis implica una labor demasiado ambiciosa que requiere de una investigación todavía más focalizada y del acopio y

sistematización de muchos más datos, no sólo precisos sino con un alto grado de uniformidad, como podrían ser: las relaciones de amistad, parentesco o económicas que estos empresarios tenían con los miembros de la clase política; los puestos que ocupaban ellos o sus subalternos en toda la estructura de las organizaciones empresariales; los intereses que compartían no sólo como consejeros sino como socios en las empresas, tanto de las inscritas en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), como en las que no lo están; la extensión de sus intereses económicos a través de los negocios de sus familiares y sus vínculos con empresas y empresarios extranjeros, entre otros.

No obstante lo anterior, es posible observar por lo pronto las relaciones y encuentros que mantenían los empresarios del CMHN a través de los consejos de administración de sus propias empresas que cotizaban en la BMV, así como las que por este medio establecían con otros empresarios que no eran miembros de la organización. Un ejercicio de estas características, con el apoyo de la teoría de redes, sirve de base fundamental para obtener aproximaciones sobre los alcances económicos del grupo, su grado de cohesión, sus pautas para relacionarse -no sólo con los miembros del Consejo, sino también hacia afuera-, así como los posibles clanes que por intereses comunes pudieran surgir en su interior e influir en su conducción. Esta información, complementada con el conocimiento que se tiene del actuar del CMHN en esta coyuntura, de las características de sus integrantes y del análisis del contexto en el que ocurrieron los hechos de los que se ocupa esta investigación, permitirá avanzar considerablemente en nuestros propósitos.

El análisis referido se realizó de tres años consecutivos: 1992, 1993 y 1995, debido a dos cuestiones fundamentales: la primera, en virtud de que los registros del CMHN con los que se cuenta más cercanamente al periodo de estudio corresponden a esos años, entre los cuales se sucedieron algunas modificaciones en su membresía; la segunda se debe a que en 1992 muchas empresas todavía no cotizaban en la BMV. Por ello y con la finalidad de no alterar tiempos y seguir

fielmente un criterio lo más estricto posible en la comparación de los datos, se optó por esa secuencia. Es necesario subrayar que se utiliza en todos los casos el término colaboración y no de asociación u otro semejante, por el hecho de que muchos de los empresarios que participan en los consejos de administración de una empresa no necesariamente lo hacen como socios capitalistas, ya que de acuerdo a la ley del mercado de valores, un 25 por ciento de los consejeros deben ser independientes. La falta de información uniforme sobre quienes sí son socios y quiénes no, impide asumir un criterio diferente. Sin embargo, de lo que se trata fundamentalmente aquí es de observar el grado de relaciones que mantienen estos empresarios independientemente del CMHN.

El ejercicio arrojó resultados que permiten reforzar la hipótesis de que el CMHN constituye una red profusamente cohesiva, en la que sus vínculos relacionales se superponen unos a otros, logrando una gran cercanía, comunicación y fluidez de la información entre sus miembros. Esto ocurre a tal grado, que si no tuviéramos idea de la existencia del CMHN y observáramos solamente la red de relaciones de los empresarios que forman parte de él, advertiríamos que detrás de ella estaba un grupo con intereses comunes muy bien articulado.

En general, otro de los aspectos relevantes que se observó en todos los años analizados, fue que el mayor número de empresas en las que se identificaban nombres de los miembros del CMHN eran controladas por ellos mismos, lo que indica que estos preferían relacionarse con sus propias empresas que con otras dirigidas por empresarios ajenos al grupo. Cuando participaban en otros consorcios a lo mucho lo hacían uno o dos miembros como máximo. En varios de los casos estas relaciones externas se daban con grupos empresariales importantes, como Televisa o con los que eran dirigidos por algún personaje destacado en la coyuntura, como Gruma, cuyo principal accionista, Roberto González Barrera, era muy cercano al presidente Carlos Salinas. También en algún momento participaban en empresas cuyas actividades eran complementarias al giro que desarrollaban las suyas, aunque en realidad ese

comportamiento nunca fue una constante. Lo que sí puede advertirse muy claramente es que los miembros del CMHN se cuidaron lo suficiente para no verse vinculados con empresarios que no ofrecían confiabilidad, como aquellos que habían surgido al calor de las reformas salinistas y que a la luz pública prometían un gran futuro, al grado de considerárseles como parte del nuevo grupo empresarial procreado por el gobierno que vendría a sustituir a la vieja guardia.

La realidad no fue del todo esa, ya que varios de los nuevos magnates se vinieron abajo después de la crisis de 1994 y algunos tuvieron que enfrentar serias demandas judiciales, como fueron los casos de Carlos Cabal Peniche, Jorge Lanckenau o Angel Isidoro Rodríguez, por citar a algunos de ellos.

Por lo anterior, es de destacarse el cuidado que puso el CMHN en sus relaciones. Esta actitud parece haber prevalecido siempre. En una conversación con uno de sus integrantes y a la pregunta de por qué razón Emilio Azcárraga no había formado parte del CMHN cuando éste se creó, la respuesta fue que a ese empresario se le vinculaba mucho con el gobierno, principalmente con la figura del expresidente Miguel Alemán, lo cual no era conveniente para la organización<sup>165</sup>.

Al pasar a analizar las figuras que forman las redes, en la gráfica No. 2 se observa a simple vista una imagen bastante densa de los vínculos que mantenían en 1992 los miembros del CMHN con sus respectivas empresas y con algunas otras, muy pocas, como Televisa, Gruma y Banorte, que eran controladas por empresarios ajenos al grupo. Sólo cuatro personas aparecían desconectadas de la red: Abelardo Garciarce, Antonio Gutiérrez Prieto, Justo Fernández y José Represas. La razón es que ni sus empresas cotizaban en la BMV -lo cual no los ponía en desventaja-, ni tampoco ellos colaboraban en ninguna de las empresas del resto de los miembros, lo que podría ser más indicativo de su poca participación en el grupo y por ende de sus menores posibilidades de beneficiarse

---

<sup>165</sup>Entrevista personal con uno de los miembros del CMHN, México, D.F., 7 de enero de 1994.

de información, que pudiera ser una limitante de oportunidades para sus empresas y sus personas<sup>166</sup>.

También Carlos González Nova aparece sólo con su grupo empresarial, Comercial Mexicana, desconectado del resto de la red. Esto significa que ningún empresario del CMHN participaba en esa empresa y que tampoco él lo hacía en los grupos o empresas de los otros miembros de la organización o de fuera de ella.

Aunque otros empresarios estaban solos en sus empresas, generalmente participaban en otras, al menos en una, por esa razón no aparecen desconectados de la red. Un ejemplo que se percibe a simple vista en la gráfica es el de Enrique Hernández Pons (en la parte media derecha), quien estaba solo en Herdez, pero que ocupaba un asiento en el consejo de administración de Peñoles y ahí se vinculaba con Alberto Bailleres, quien presidía el grupo empresarial, y con Fernando Senderos, quien también ocupaba un lugar en ese consejo. Otras situaciones similares, muy fáciles de captar en la figura, son las de Eugenio Clariond (en la parte superior), quien estaba en Imsa y en Procorp, pero también estaba en Cydsa, empresa a través de la cual se relacionaba con Andrés Marcelo Sada Zambrano, quien entonces estaba al frente de ella, así como con Bernardo Garza Sada, Isidro López del Bosque, Antonio Madero Bracho y Adrián Sada González.

La gráfica No. 3 muestra el grado que alcanzan tanto las empresas como los empresarios en sus relaciones, lo que significa llanamente el número de veces que se conectan respectivamente. El grado nodal tiene importancia fundamental en teoría de redes, en virtud de que es una forma a partir de la cual es posible medir la centralidad de los actores en una red<sup>167</sup>. Un actor es más central que otros cuando alcanza mayor número de lazos. En redes muy grandes es necesario

---

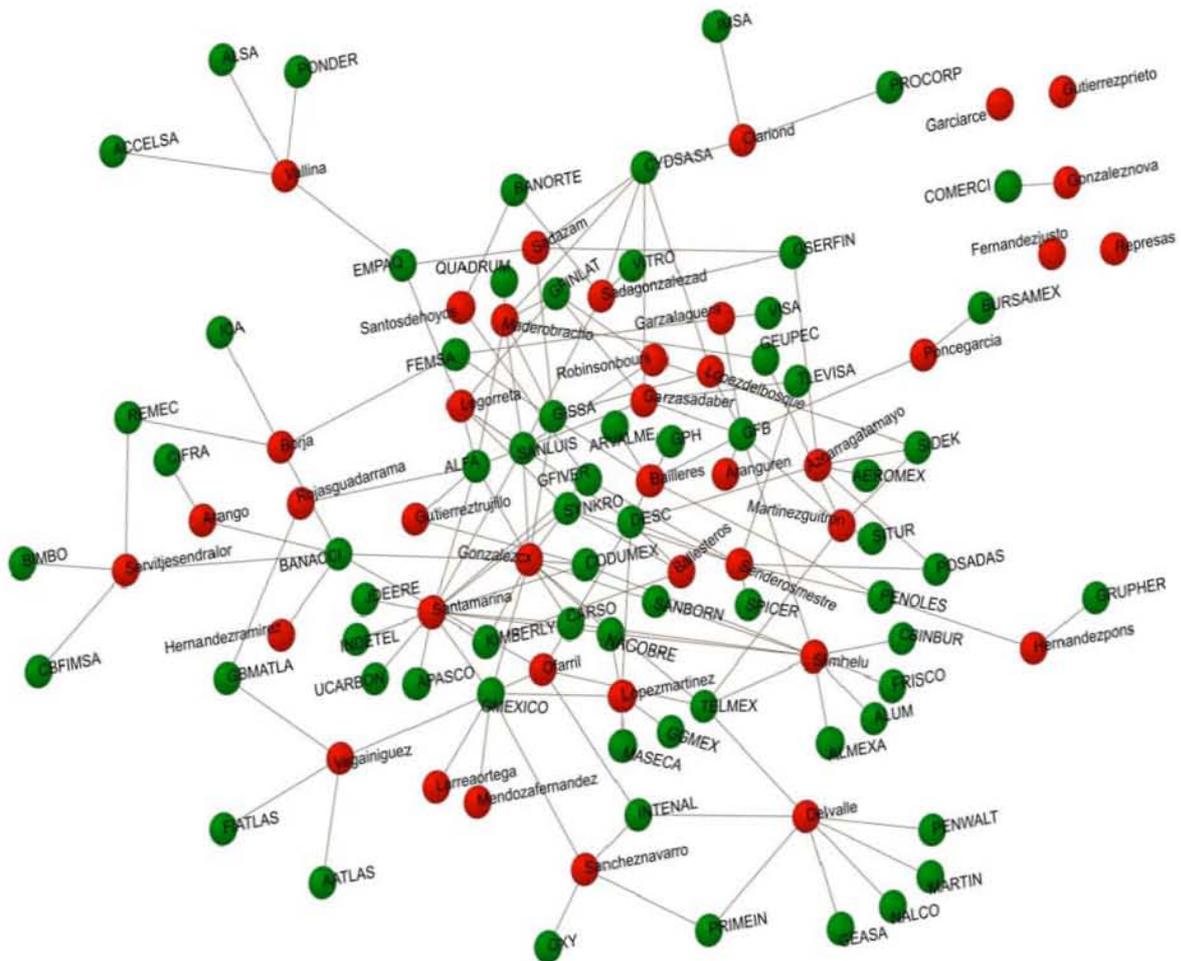
<sup>166</sup> Esta información también puede ser consultada en la matriz de relación correspondiente al año de 1992 que forma parte del Anexo No. 5.

<sup>167</sup> Linton C. Feeman, Centralitality in social networks, conceptual clarification, Departament of Social Relations, Price Hall Building, Bethlehem, PA 18015, U.S.A.

realizar operaciones matemáticas para calcular la centralidad, procedimiento que se realiza con el apoyo de programas computacionales. En este caso, por tratarse de una red muy pequeña, la centralidad por grado puede ser deducida a través de una simple suma mental.

Gráfica 2

### RED DE EMPRESAS Y EMPRESARIOS DEL CMHN EN 1992





Linton C. Freeman sostiene que es posible medir la centralidad de un punto, lo mismo por su grado, su intermediación o su cercanía<sup>168</sup>. Evidentemente, cualquiera de estas mediciones se aplican en función de los cuestionamientos que se plantean en una investigación o más exactamente de las situaciones específicas que se van presentando a lo largo de ella.

Como se observa en la gráfica 4, de los empresarios, el mayor número de vínculos los tiene Agustín Santamarina (13), seguido de Claudio X. González (12) y de Carlos Slim (11). Por lo que respecta a las empresas (véase el cuadro 3), el mayor número de lazos los acumulan tanto Grupo Financiero Bancomer (8), como Grupo Minera México (8), seguidos por Alfa (7) y Desc (7), y por Cydsa (6), San Luis (6) y Banacci (6). A esta lista habría que agregar Telmex (5) y Synkro (5)

---

<sup>168</sup> *Ibidem*. Punto es lo mismo que nodo.

Cuadro 3

<b>Empresas con mayor número de miembros del CMHN en 1992</b>
---

BANCOMER	GMEXICO	ALFA	des	CYDSA	SAN LUIS	BANACCI	TELMEX	SYNKRO
Eugenio Garza Lagüera	Jorge Larrea	Bernardo Garza Sada	Gastón Azcárraga T.	A. Marcelo Sada Z.	Antonio Madero B.	Roberto Hernández R.	Carlos Slim H.	Crescencio Ballesteros
Ignacio Aranguren	Claudio x. González	Claudio X. González	Alberto Baïlles	Bernardo Garza Sada	Agustín F. Legorreta	Gilberto Borja	Claudio X. González	Claudio X. González
Bernardo Garza Sada	Prudencio López M.	Antonio Gutiérrez Trujillo	Crescencio Ballesteros	Eugenio Clariond	Claudio X. González	Claudio X. González	Jorge Martínez Güitrón	Agstín F. Legorreta
Isidro López del Bosque	José Mendoza Fdez.	Agustín F. Legorreta	Agustín F. Legorreta	Isidro López del B.	Enrique Robinson Bours	Rómulo O'Farrill	Rómulo O'Farrill	Fernando Senderos M.
Jorge Martínez Güitrón	Rómulo O'Farrill	Antonio Madero B.	Prudencio López M.	Antonio Madero B.	Adrián Sada González	Lorenzo Servitje	Antonio del Valle	Agustin Santamarina
Fernando Ponce G.	Juan Sánchez Navarro	Enrique Rojas Guadarrama	Rómulo O'Farril	Adrián Sada G.	Agustín Santamarina	Jerónimo Arango		
Carlos Slim Helu	Rolando Vega I.	Agustín Santamarina	Fernado Senderos					
Alberto Baïlles	Agustín Santamarina							

Lo relevante de observar la forma en que se agrupan estos miembros del CMHN dentro de estas empresas, es que se trata de consorcios muy importantes; son grupos empresariales y financieros de los más poderosos en el momento. Recuérdese que apenas acababan de privatizarse los bancos y estaban ahí con un elevado número de miembros del CMHN los dos más importantes, Bancomer y Banamex. El primero controlado por Eugenio Garza Lagüera y el segundo por

Roberto Hernández. Por cierto, resulta curioso trasladarse a la estructura de Bancomer antes de la expropiación, en 1981, y ver que tres personajes importantes que entonces estaban en este banco (Bernardo Garza Sada, Eugenio Garza Lagüera y Alberto Bailleres) también estaban en 1992. Grupo Minera México había cobrado también enorme importancia en esos años con la adquisición de la mina Cananea, en 1990. Y por supuesto, qué decir de Telmex, considerada la segunda empresa más importante del país después de Petróleos Mexicanos<sup>169</sup>.

De los doce vínculos que acumulaba Claudio X. González, seis se concentran en este grupo de empresas. El resto correspondían a Kimberly Clark, controlada por él mismo, Grupo Industrial Saltillo (Isidro López del Bosque) y Nacobre, Carso, Sanborns y Condumex, todas de Carlos Slim. Tampoco debe perderse de vista aquí la presencia de Rómulo O'Farrill, personaje que se ha caracterizado por la selectividad de los consejos en los que participa, por lo que llama la atención que de sus cinco vínculos cuatro estaban en esas empresas y el último en Banco Internacional con Juan Sánchez Navarro. Destaca también aquí el experimentado banquero Agustín F. Legorreta con cuatro asientos de los seis que acumulaba; los otros dos consejos en los que participaba eran Empaques Ponderosa, en la que acompañaba a Eloy Vallina e Inverlat, que él encabezaba. Y por supuesto, debe señalarse la presencia en cuatro ocasiones de Agustín Santamarina, aunque ésta corresponde apenas a la cuarta parte de sus vínculos, que como se recordará, llegaban a trece. Santamarina es un personaje que, a pesar de no ser propiamente miembro del CMHN, sino su secretario, jugaba un papel muy destacado en virtud del cúmulo de información que pasaba por sus manos, que como se podrá advertir, no era solamente la propia de la organización, sino de muchas empresas en las que participaba como consejero y también en su carácter de abogado corporativo, por lo que los miembros del grupo procuraban su presencia en los consejos de sus empresas.

---

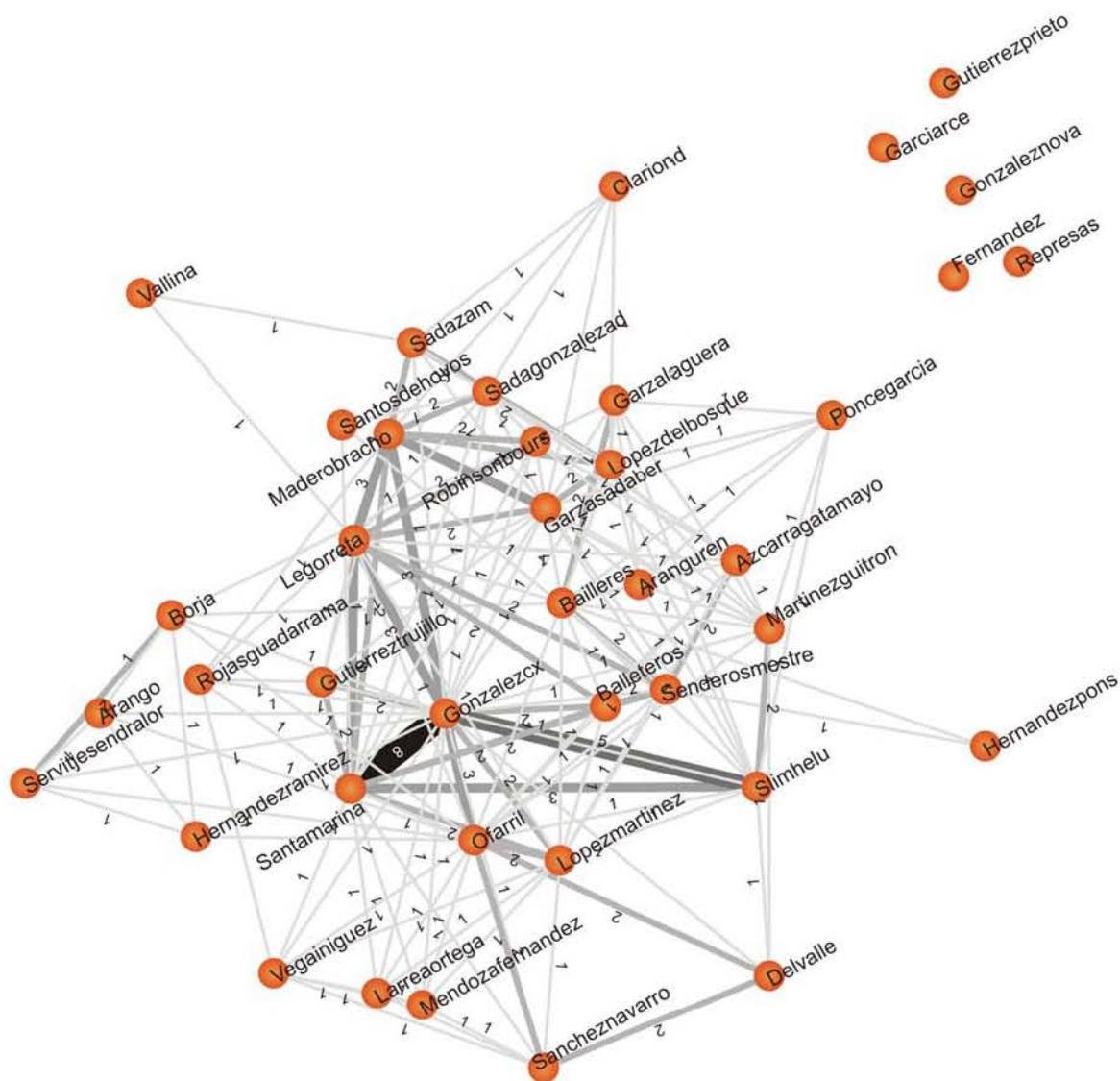
<sup>169</sup> Se ubica en ese lugar de acuerdo con nivel que alcanzó de ventas en 1990 y en 1995 en la publicación de las 500 empresas más importantes de México de la Revista Expansión. Cfr. Expansión, 19 de julio de 2000.

En la gráfica 4, observaremos ahora las relaciones que mantienen los empresarios sin intermediación de las empresas, a lo que llamaríamos la red real, ya no de afiliación como las anteriores. Esta forma de lectura permite captar con mayor precisión quién se relaciona o se encuentra con quién en las empresas y, además, las veces en que coinciden, cuando es el caso, lo que abre más posibilidades de análisis, como se verá más adelante. A simple vista se observa que la gráfica centra a los que tienen mayor número de lazos: Agustín Santamarina y Claudio X. González, y los marca con líneas más gruesas tanto a ellos, como a González con Carlos Slim, lo cual indica una mayor fuerza de la relación que mantienen entre sí. Pero también están destacándose los personajes que aparecen más centrales, en virtud de que se relacionan en más ocasiones, lo que Freeman llamaría centralidad nodal.

En la gráfica 5 se señala el número de relaciones diferentes que tiene cada uno de los empresarios. La visión que nos da esta figura es mucho más clara y completa. Carlos X. González era el empresario más central, en virtud de que tenía vínculos con 25 miembros diferentes del CMHN. Si para entonces la organización contaba con una membresía de cuarenta personas, esto significa que el presidente de Kimberly Clark tenía contacto directo con más del 60 por ciento de sus miembros en actividades fuera de las propias de la organización. Otro aspecto a resaltar en el caso de Claudio X. González, es la relación de mayor intensidad que tenía con Agustín Santamarina, con quien coincide en ocho consejos, y con Carlos Slim, con quien se encontraba en cinco. El segundo lugar en centralidad lo alcanzaba Rómulo O'Farrill, quien se relacionaba con 19 empresarios diferentes del CMHN, alrededor de la mitad de los pertenecientes a la organización (aunque en la gráfica 3 no sobresalía como un personaje de los más centrales, ya que sólo participaba en cinco empresas) y estaba vinculado con mayor intensidad con Claudio X. González (3). Agustín Santamarina y Bernardo Garza Sada son los terceros personajes más centrales, con 18 relaciones diferentes. Otro personaje que se revela en esta gráfica como el cuarto más central es Agustín Legorreta, con 16 vínculos distintos.

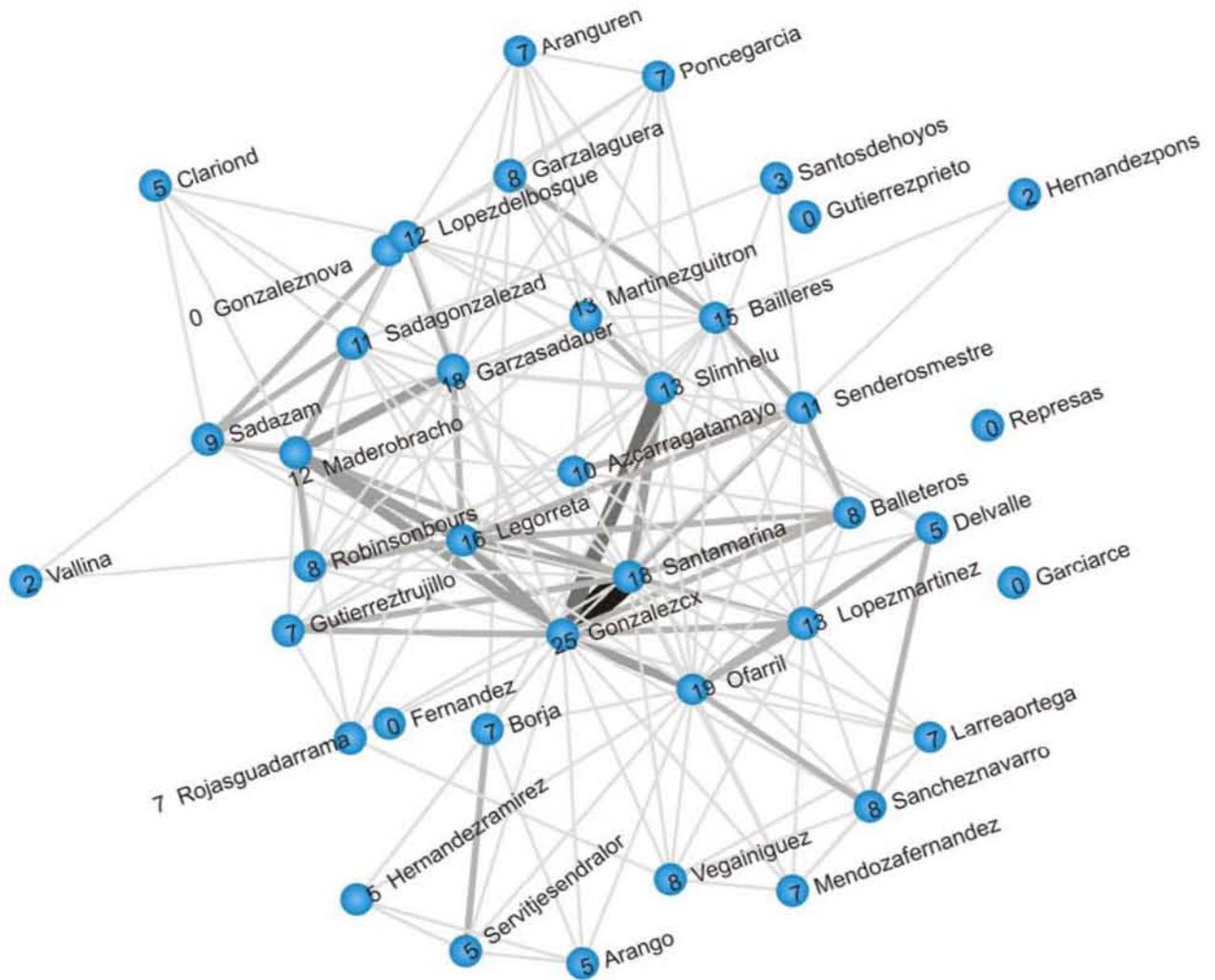
Gráfica 4

RED DE EMPRESARIOS PERTENECIENTES AL CMHN EN 1992



Gráfica 5

**RED DE EMPRESARIOS PERTENECIENTES AL CMHN EN 1992,  
EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE VECES QUE INTERACTÚAN A TRAVÉS DE SUS  
EMPRESAS**



Legorreta, además, se encontraba en más de tres empresas con Agustín Santamarina, con Claudio X. González y con Antonio Bracho, de quien por cierto, llama la atención, en estas dos últimas imágenes, las relaciones que mantenía, además de con Legorreta y por tanto con los diversos vínculos de éste, con

Bernardo Garza Sada y con Claudio X. González, circunstancia que lo hace aparecer como un intermediario entre los empresarios de Monterrey y los vinculados a Carlos Slim.

Lo anterior significa que los miembros del CMHN, además de encontrarse y mantener comunicación en sus sesiones plenarias en forma mensual, de formar comisiones de trabajo, de organizar reuniones con los secretarios de Estado y el presidente de la República o con otros personajes de la vida política nacional o del exterior, se encuentran también de manera cotidiana y mantienen vínculos muy estrechos dentro de los consejos de administración de sus empresas, en un elevado número de ocasiones.

Para 1993 ya no estaba en el CMHN Gastón Azcárraga Tamayo (quien falleció a principios de ese año) y se incorporaron tres nuevos personajes: Lorenzo Zambrano (Cementos Mexicanos), Juan Gallardo Thurlow (Grupo Embotelladoras Unidas) y Pablo Escandón Cusi (Nacional de Drogas). Se dio un proceso de tránsito en el que la organización contó durante algunos meses con 42 miembros. Asimismo, varias empresas comenzaron a listarse en la BMV, lo que modificó ligeramente los resultados con respecto al análisis anterior<sup>170</sup>.

Si pasamos a observar las nuevas figuras, vemos que la gráfica No. 6 muestra la red de afiliación empresas-empresarios en 1993 y parece no variar a la del año 1992. Están desconectadas, sobre la parte lateral izquierda, las mismas personas: Abelardo Garciarce, José Represas, Justo Fernández y Antonio Gutiérrez Prieto. Solos con sus empresas aparecen Carlos González Nova (Comercial Mexicana) y Eugenio Clariond (Procorp). La situación de este último aquí se ha modificado porque su empresa, Imsa, no apareció listada en el año 1993 y él ya no pertenecía al directorio de Cydsa en el que se encontraba con otros empresarios.

---

<sup>170</sup> Consúltese Anexo 1.



En la gráfica No. 7, los datos se clarifican. Los empresarios con el mayor número de vínculos siguen siendo prácticamente los mismos, con ligeras diferencias, como la disminución del grado de Slim de diez a nueve, cuya variación se debió a que dejó de participar en las empresas Almexa y Aluminio, en las que aparecía solamente él, pero ingresó al directorio de ICA.

En ese mismo nivel aparece el recién llegado Juan Gallardo Thurlow, también con nueve lazos, que provienen en su mayoría de empresas ya consideradas en la red de 1992, y por tanto en las que participaban varios miembros del CMHN, con excepción de una nueva que él trae a vincularse con el CMHN: Radio Centro. Muy de cerca está también Antonio Madero Bracho que subió de siete a ocho relaciones.

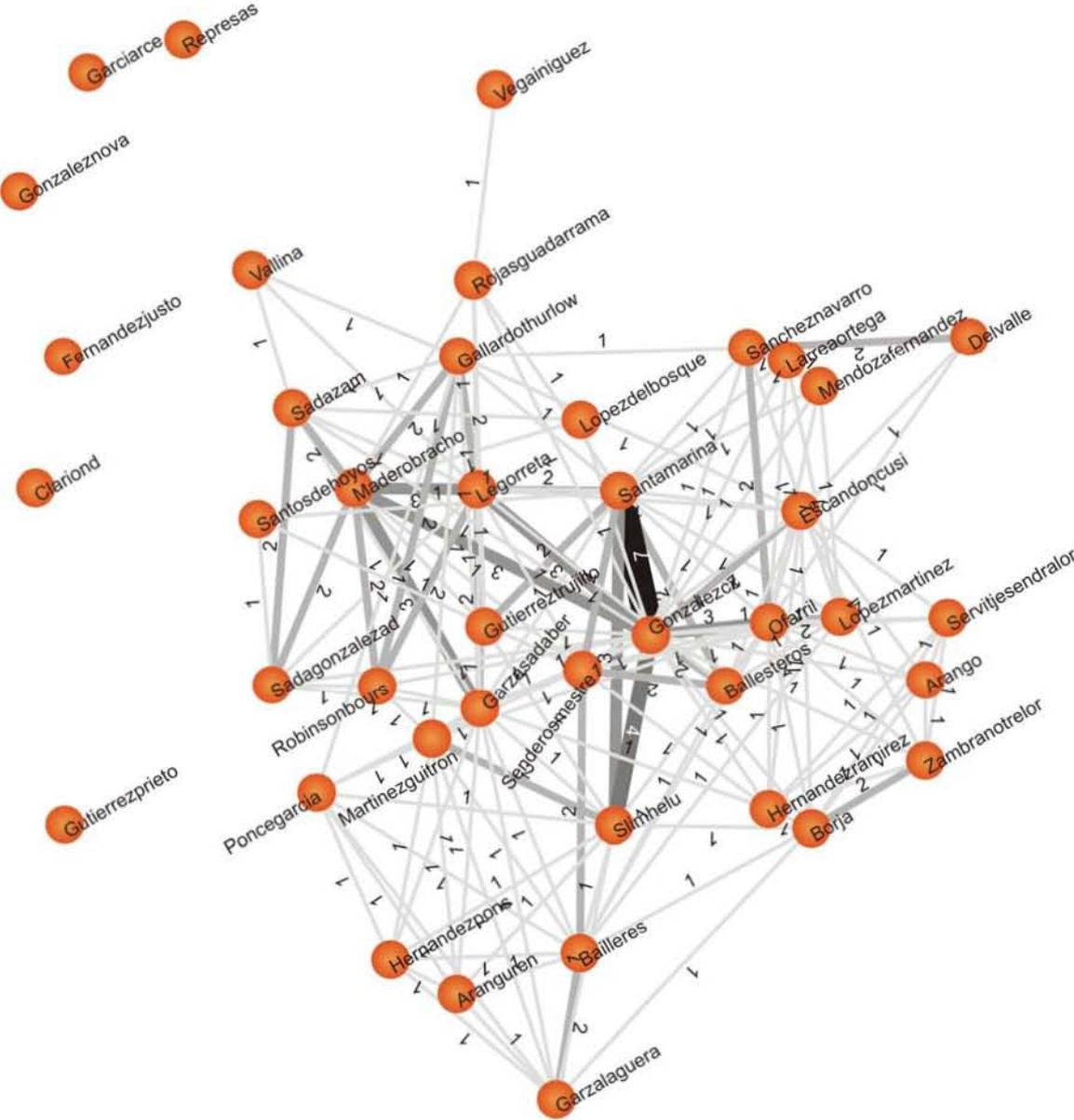
En cuanto a las empresas, en estricto sentido siguen siendo las mismas las que incluyen al mayor número de miembros del CMHN, pero su variación ocurrió en pocos más casos. Los más significativos cambios fueron los de Banacci que subió su grado de seis a ocho, debido a la incorporación de Pablo Escandón y de Lorenzo Zambrano, ambos consejeros de ese banco; el de Desc que bajó de siete a cinco por la ausencia de Gastón Azcárraga Tamayo y la salida de Agustín F. Legorreta, quien ya no apareció ese año como consejero de la empresa. También Inverlat elevó de cuatro a cinco sus lazos con la incorporación al CMHN de Juan Gallardo Thurlow.



En la figura de la gráfica No. 8, se percibe a simple vista, por su ubicación y el grueso de las líneas que unen a los empresarios entre sí, a las personas con mayor número de vínculos coincidentes. Pero la siguiente, la gráfica (9), nos da esa imagen más el número de relaciones que alcanza cada empresario en el interior del CMHN.

Gráfica 8

**RED DE EMPRESARIOS PERTENECIENTES AL CMHN EN 1993**



Aquí tampoco han ocurrido muchos cambios, salvo que se han intercambiado los primeros y segundos sitios. Claudio X. González sigue siendo el empresario más central (25), seguido ahora de Bernardo Garza Sada (19), de Rómulo O'Farril (18) y de Agustín Santamarina (17). El único que perdió dos vínculos fue Agustín F. Legorreta -al ya no estar en Desc- bajó su grado de 16 a 14. De los personajes nuevos dos alcanzaron también un buen grado de relaciones: Pablo Escandón Cusi (13) y Juan Gallardo Thurlow (11).

Por lo que ve a la intensidad de las relaciones, salta a la vista, igual que en el año anterior, las que siguen manteniendo Santamarina con González, aunque bajaron un grado (7) y éste con Slim, que también bajaron de cinco a cuatro, cuyo valor puede apreciarse en la gráfica No.9.

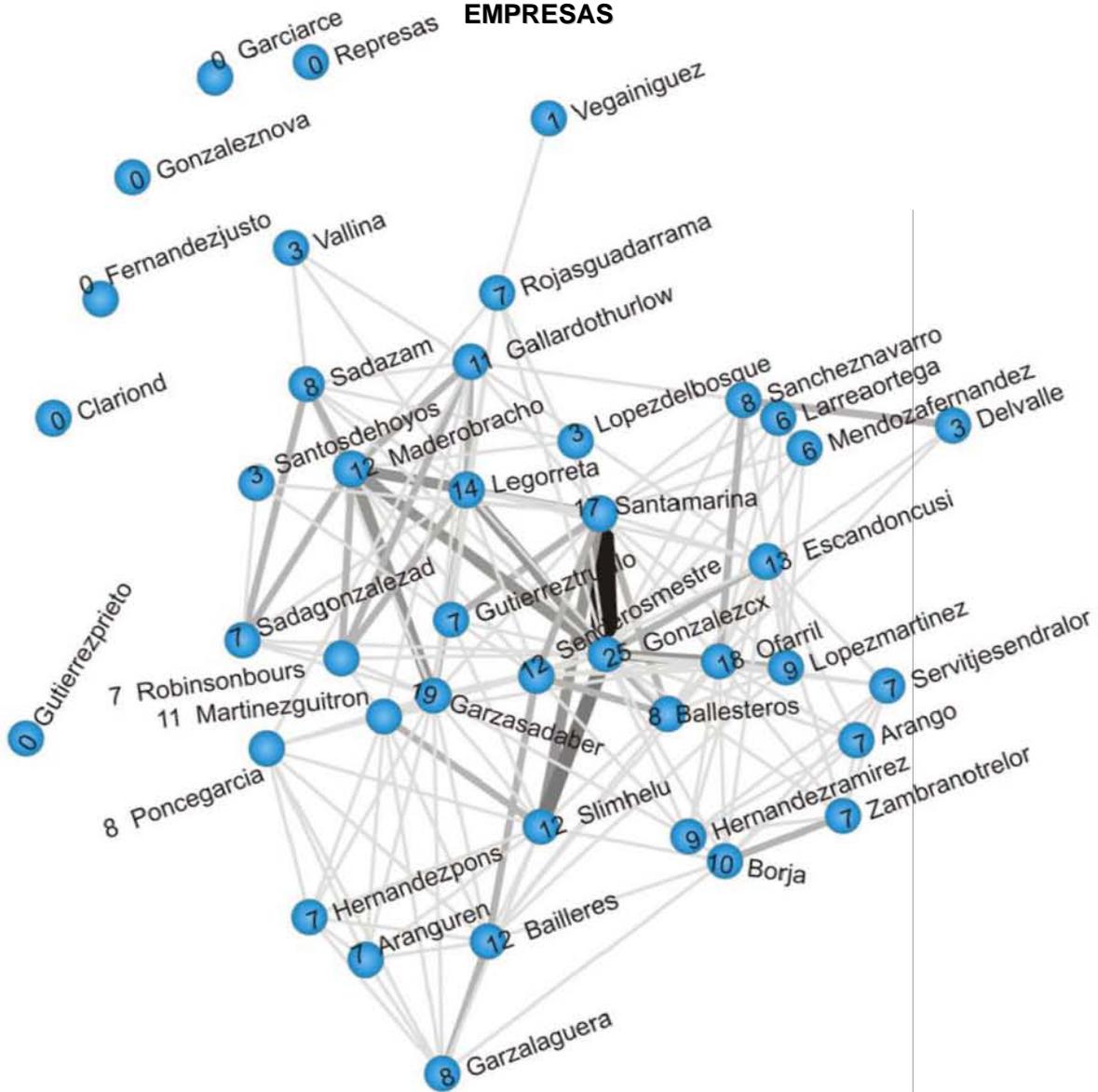
Pero lo que debe destacarse es que el caso de Claudio X. González resultó verdaderamente notable. Además del contacto que mantenía con todos los miembros del CMHN, trasladaba esos vínculos fuera de él con más de la mitad de su membresía. Esto lo hace aparecer nuevamente como un personaje central dentro de la organización, en virtud de que concentraba una enorme cantidad de información y tenía una gran capacidad de comunicación tanto con los miembros del grupo, como con los ajenos a él. En una situación similar podrían estar también, aunque en menor medida, Bernardo Garza Sada y Rómulo O'Farrill. Hay que señalar que a este último, sus grandes capacidades para relacionarse le valieron estar al cargo de las relaciones públicas del CMHN desde los años setenta y, todavía en los noventa, comandar el comité de relaciones públicas que se encargó de las campañas publicitarias para apoyar la aprobación del TLCAN<sup>171</sup>.

---

<sup>171</sup> Consúltese Marcela Briz Garizurieta, *El Consejo..., op. cit*; Memorando Ejecutivo que envía Francisco del Cueto y Donde a Rómulo O'Farrill, ya citado.

Gráfica 9

**RED DE EMPRESARIOS PERTENECIENTES AL CMHN EN 1993,  
EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE VECES QUE INTERACTÚAN A TRAVÉS DE SUS  
EMPRESAS**



En la gráfica 9, igual que en el año anterior, sobresalen las relaciones que mantenían González con O’Farrill y las de aquel con Madero Bracho y con Legorreta. Mientras que este último se encontraba también en tres empresas con Madero Bracho y con Santamarina. Lo mismo ocurría entre Bernardo Garza y Madero Bracho, quienes coincidían en tres consejos. El papel que jugaba Madero Bracho no había variado hasta aquí. Por su parte Slim y Santamarina compartían

también tres lazos. En las gráficas 8 y 9 también vemos a Carlos González Nova y a Eugenio Clariond que quedaron solos en sus propias empresas.

Entre 1994 y 1995 se dieron cambios generacionales dentro del CMHN<sup>172</sup>, los cuales se combinaron con las aspiraciones de algunos de sus miembros de participar en política. Salió Jorge Larrea Ortega y en su lugar se incorporó su hijo, Germán Larrea Mota Velasco; Gilberto Borja se retiró para ocupar el cargo de director de Nacional Financiera en el gobierno de Ernesto Zedillo y lo sustituyó Bernardo Quintana Isaac; Bernardo Garza Sada dejó su lugar a Dionisio Garza Medina; Carlos González Nova se fue dejando a Carlos González Zabalegui, y a Lorenzo Servitje Sendra lo sustituyó su hermano Roberto. Salieron también Andrés Marcelo Sada Zambrano, quien se jubiló como presidente del Consejo de Administración de Cydsa; Eloy S.Vallina, quien seguramente después de haber tenido que vender la mayor parte de sus más importantes empresas ( Ponderosa Industrial y Seguros La Comercial) a Alfonso Romo, tuvo que dejar su asiento en el CMHN; finalmente, Alberto Santos de Hoyos, a pesar de no estar de acuerdo con la aplicación de los estatutos que consideran incompatible la ocupación de cargos públicos con la pertenencia al Consejo<sup>173</sup>, salió al postularse como candidato a Senador de la República por el PRI, en 1994. Este último tomó el camino de la política, al lanzar su candidatura al Senado de la República a través del PRI. Aparecen también otros nuevos nombres que ingresaron al CMHN sin heredar lugares, como: Valentín Diez Morodo, vicepresidente ejecutivo de Grupo Modelo, Luis Berrondo Avalos, director general de Mabe y Alfonso Romo Garza, presidente de Pulsar Internacional.

Cuando pasamos a analizar el año 1995, a partir de la gráfica No. 10, observamos una imagen aparentemente muy similar a las de los años anteriores; los empresarios desconectados siguen siendo casi los mismos; sólo se ha sumado a

---

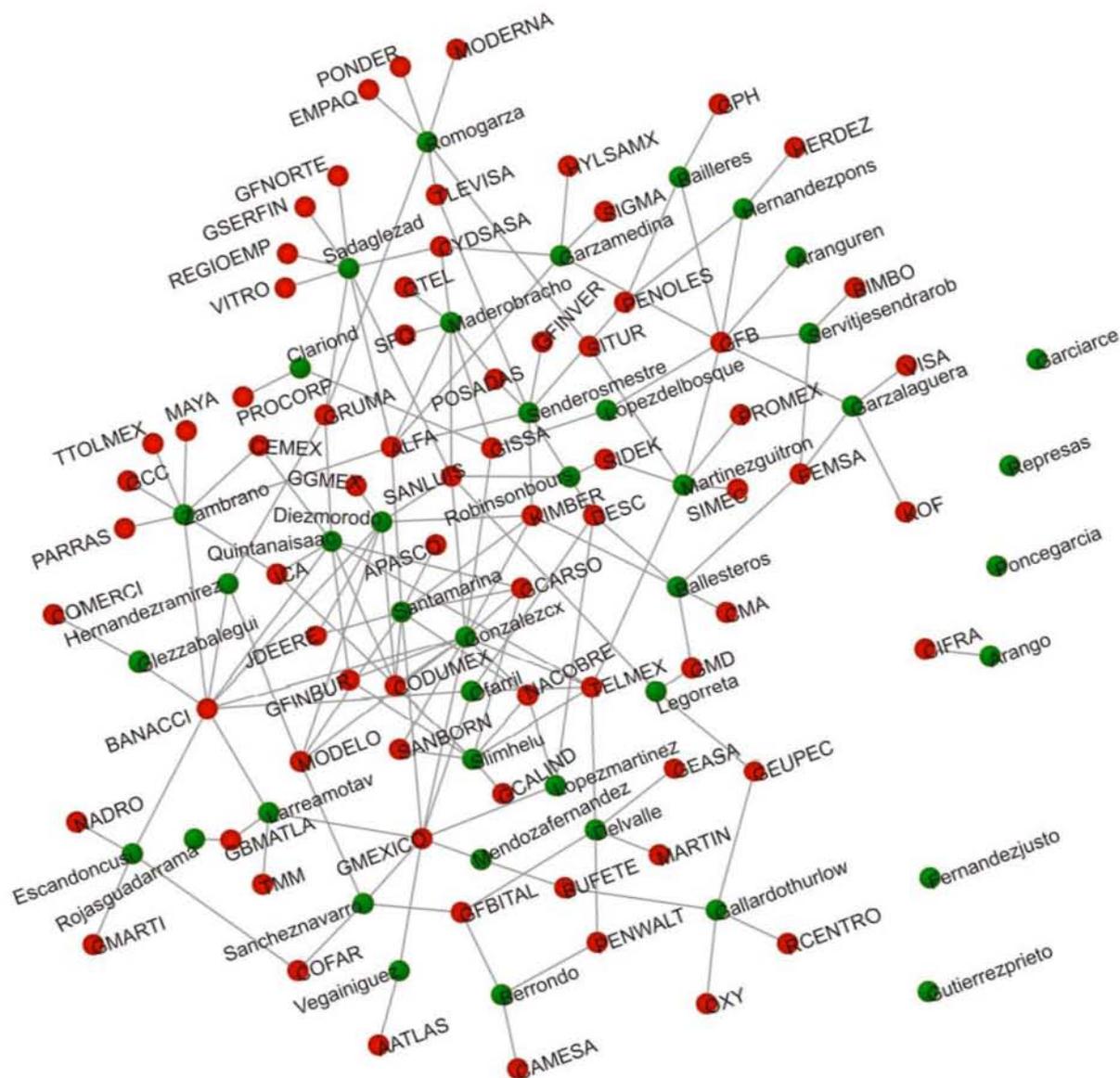
<sup>172</sup>Consúltense Anexo 1 y Anexo 4

<sup>173</sup>Carta de Alberto Santos de Hoyos a Antonio del Valle Ruiz, presidente del CMHN, 13 de junio de 1994.

Este documento se cita y se reproducen algunos de los párrafos que lo integran en el 4º. Capítulo.

ellos Fernando Ponce, quien ya no interviene en ningún consejo de administración de los miembros del CMHN.

**Gráfica 10**  
**RED DE EMPRESAS Y EMPRESARIOS DEL CMHN EN 1995**



Jerónimo Arango, por su parte, aparece solo con su empresa. Este último dos años más tarde venderá a la cadena Wal- Mart la totalidad de las acciones de Grupo Cifra, por lo que a pesar de que anteriormente sólo participaba, además de en su empresa, en Banacci, su ausencia de este banco pareciera indicar su interés por ir preparando su retirada del mundo de los negocios.

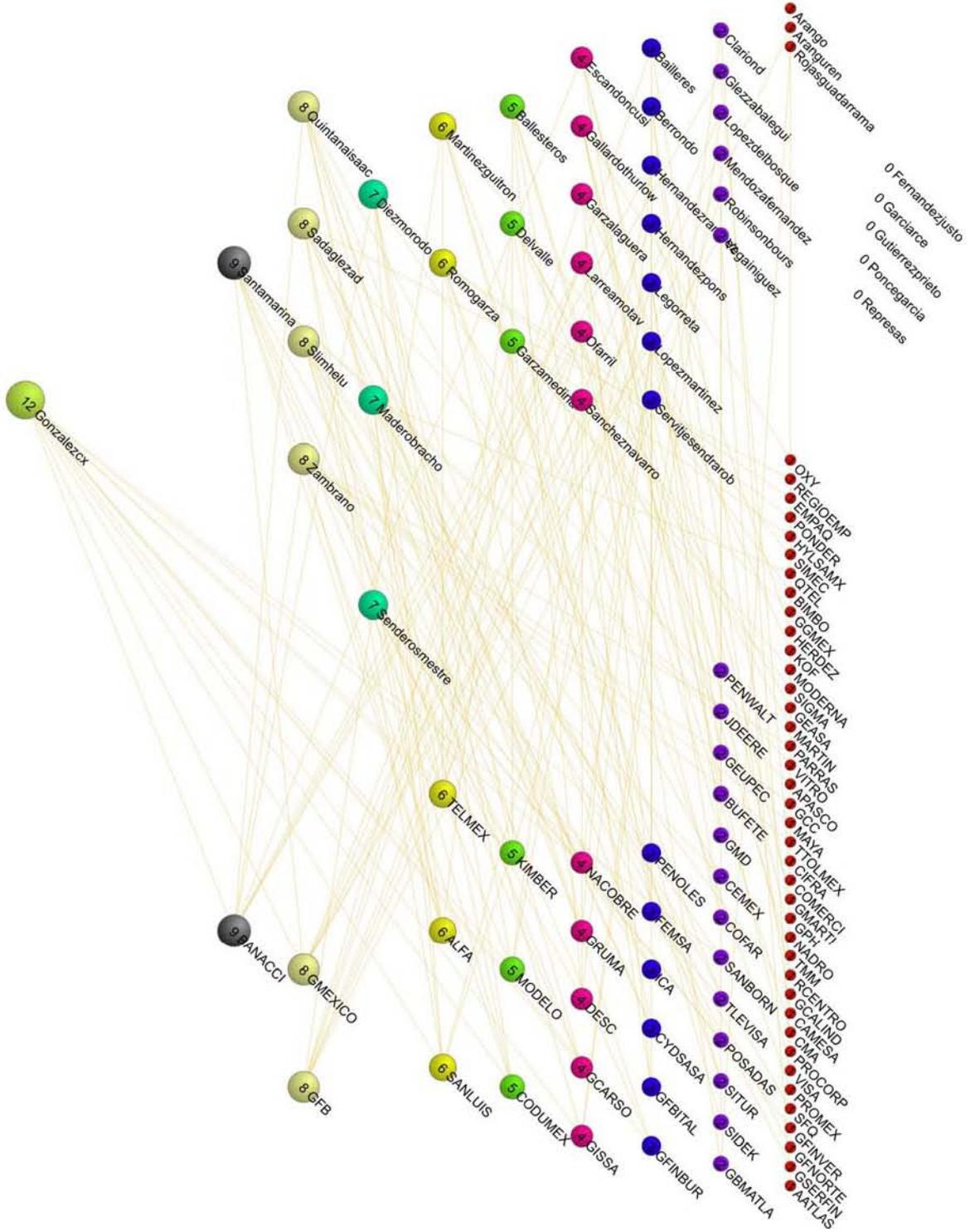
En la gráfica 11 se advierte que gran parte de los empresarios que tenían los mayores vínculos en 1993 siguen teniéndolos, aunque algunos han bajado su participación, como Santamarina, que de 13 lazos quedó en nueve. Y los recién llegados, como Bernardo Quintana y Valentín Diez Morodo, se colocaron en los primeros lugares de participación en las empresas, el primero con ocho vínculos y el segundo con siete. No obstante, también se aprecian bajas muy drásticas como la que sufrió en este lapso Juan I. Gallardo Thurlow, cuyo nivel de vínculos se redujo de 11 a sólo dos, lo cual seguramente fue consecuencia de su activa participación al frente de la COECE, lo que le impedía mantener compromisos en un número elevado de consejos de administración. En una situación semejante estaba Enrique Rojas Guadarrama, que por razones desconocidas de siete lazos sólo mantuvo uno.

Con respecto a las empresas, se consolidaron con el mayor número de empresarios los dos más importantes bancos: Banamex (9) y Bancomer (8), junto con Grupo México (8), seguidos de Grupo Alfa, Grupo Industrial San Luis y Telmex, los que agrupan cada uno a seis diferentes miembros del CMHN. En relación a los años anteriores estas dos últimas empresas subieron en número de miembros, en especial Telmex. Destaca también la participación de Grupo Modelo (5), el cual apenas un año antes se inscribió en la BMV.

Pero la última palabra del grado de vinculación e intensidad de las relaciones entre los miembros del CMHN en el año de 1995 la dan las gráficas 11 y 12. La primera pone en claro que todos estos empresarios se encontraban de una u otra forma relacionados entre sí, con excepción de seis de ellos: los mismos cuatro que lo estaban desde un principio y Fernando Ponce y Jerónimo Arango, quien por el hecho de que ningún otro miembro del CMHN participaba en Grupo Cifra, aparece suelto. Pero además, una revelación importante de estas imágenes es la aparición de líneas más gruesas que muestran la intensidad de relaciones que mantenían algunos de estos empresarios entre sí, las que al compararse con los años anteriores, en algunos casos vienen a confirmar tendencias que todavía no eran muy claras y, en otros, a señalar nuevas alianzas.

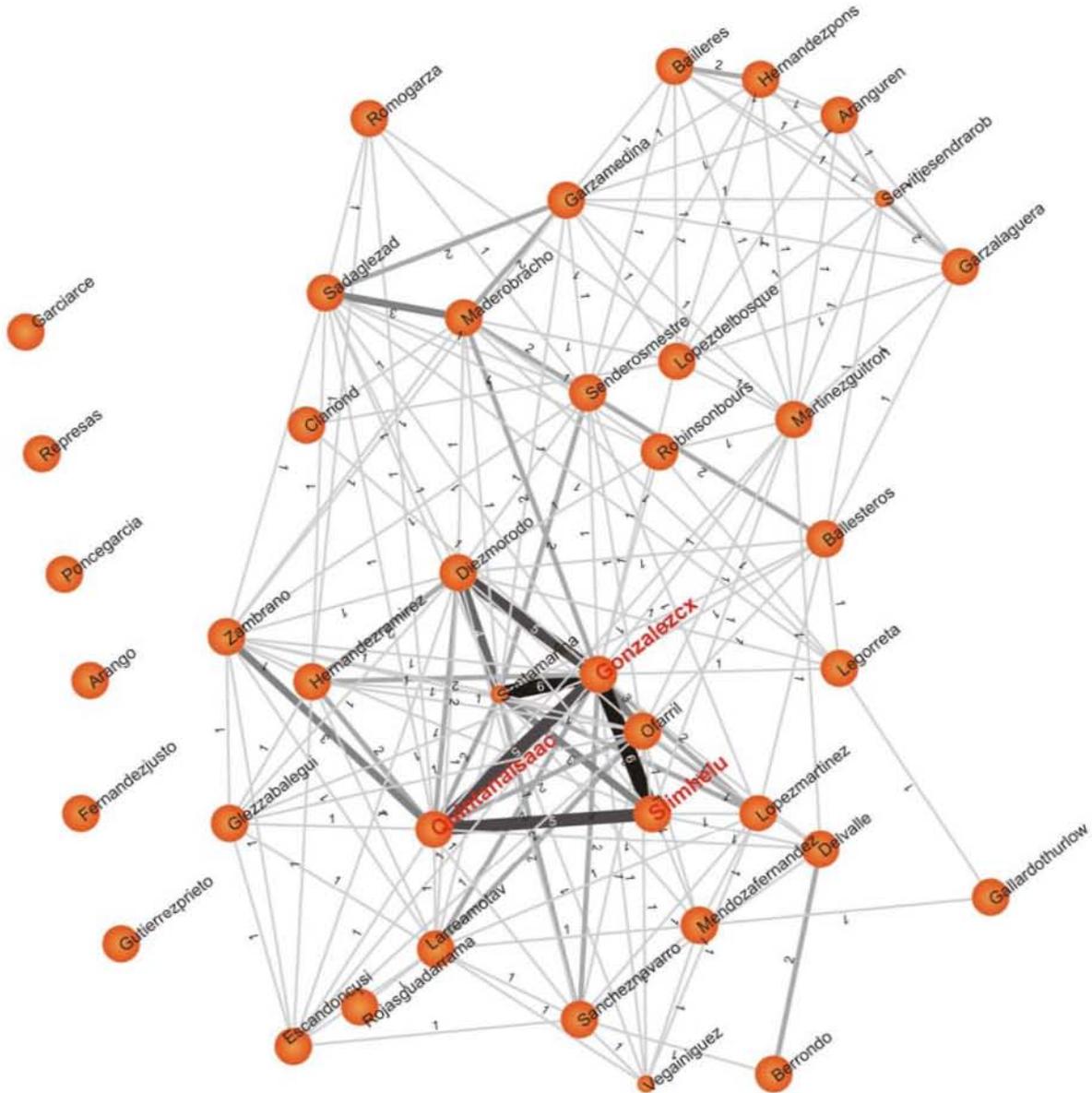
Gráfica 11

RED DE EMPRESAS Y EMPRESARIOS DEL CMHN EN 1995 DE ACUERDO AL NÚMERO DE LAZOS



Gráfica 12

RED DE EMPRESARIOS PERTENECIENTES AL CMHN EN 1995



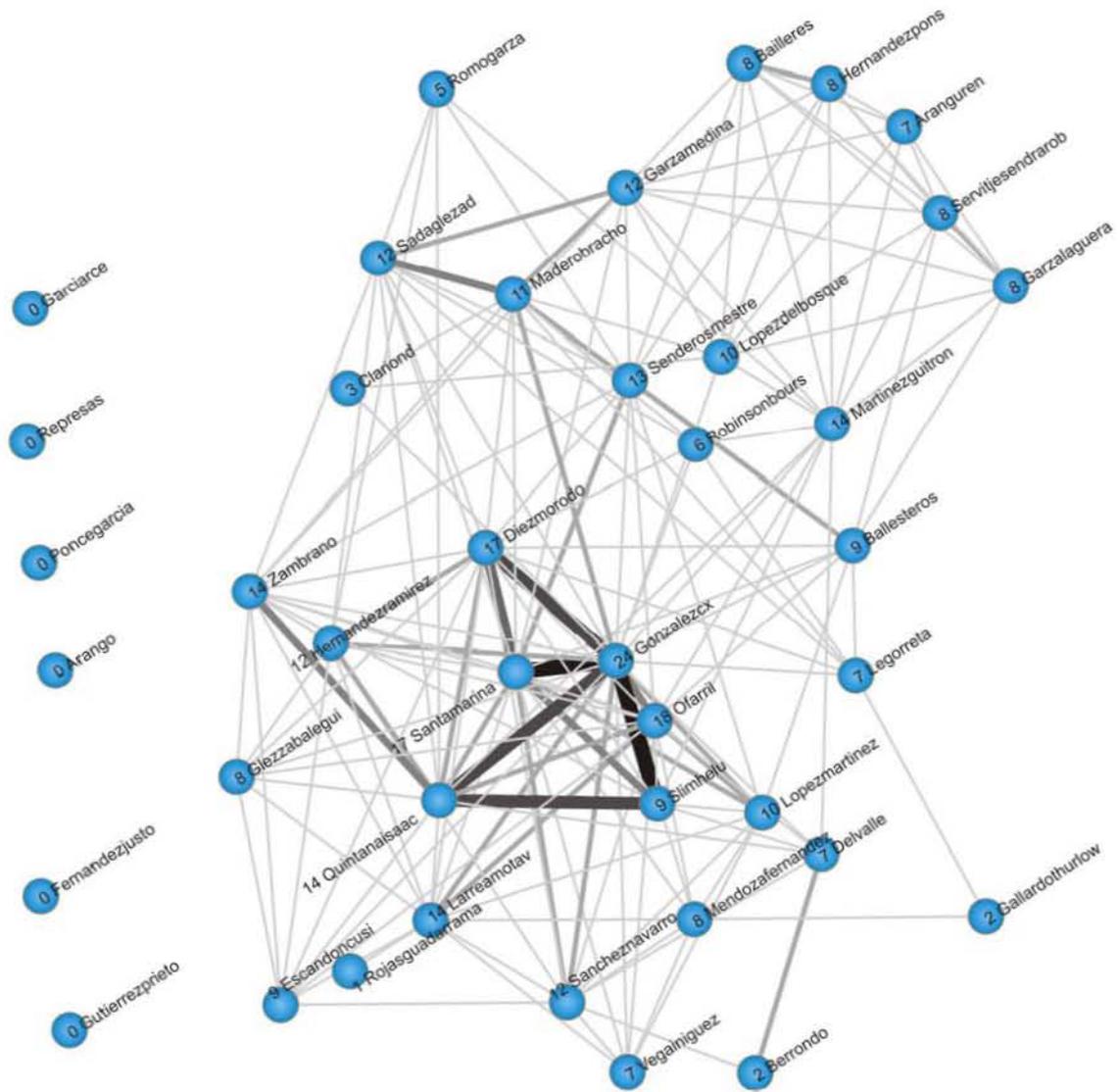
En la gráfica 13 se puede advertir con facilidad la presencia, casi al centro, de un triángulo, perfectamente formado, que advierte la existencia de un subgrupo o clan muy compacto constituido por Claudio X. González, Carlos Slim y Bernardo

Quintana. González tenía siete relaciones con Slim, que derivaban de su participación en Nacobre, Sanborns, Telmex, Condumex, Grupo Carso y Grupo Financiero Inbursa, todas controladas por este último, además de ICA, en donde se encontraba también con él; mientras que con Quintana González se ligaba en cinco consejos, igual que aquél lo hacía con Slim. Los lazos fuertes de González también se daban fuera de este triángulo, con Santamarina (6) y con Valentín Díez Morodo (6), y en mucho menor medida con Rómulo O’Farrill (3). Estos últimos no son tan significativos como los primeros, ya que como se anotó antes, los empresarios más centrales siempre buscaron estar en las empresas más importantes y en ellas necesariamente se encontraban. Sin embargo, no debe desdeñarse la importancia que jugaba Agustín Santamarina como secretario del CMHN y por tanto como concentrador de información, por lo que mantener relaciones más intensas con él resultaba sin duda benéfico. El lazo que unía a Bernardo Quintana con Lorenzo Zambrano también se aprecia con mayor fuerza, porque ambos se relacionaban en tres ocasiones.

Otras relaciones que muestran mayor intensidad que las demás son las que mantenían Antonio Madero Bracho con Adrián Sada González y estos a su vez con Dionisio Garza Medina, aunque los dos primeros son los que alcanzaban mayores nexos con tres lazos en ambas direcciones, debido a su participación en Alfa, Cydsa y Grupo Industrial San Luis. Aquí el papel de Madero Bracho parece modificarse y se concentran más sus lazos con los empresarios de Monterrey.

Gráfica 13

**RED DE EMPRESARIOS PERTENECIENTES AL CMHN EN 1993,  
EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE VECES QUE INTERACTÚAN A TRAVÉS DE SUS  
EMPRESAS**



Estas gráficas marcan otros vínculos más fuertes, pero se trata por lo general de dos encuentros. Algunos pueden tener un sentido más allá de la simple coincidencia en el consejo de administración de una empresa, como la de Antonio Del Valle con Luis Berrondo, quienes eran socios en Bital y también ambos participaban en Penwalt. Pero en general no revelan ni lazos de sociedades más sólidas, ni tampoco la conformación de grupos en el interior del CMHN, como el que sí se observa claramente entre Claudio X. González, Carlos Slim y Bernardo Quintana.

Debe precisarse que los vínculos de los empresarios del CMHN a través de sus empresas no parecen estar guiados por el interés en los sectores de actividad económica; entre las pocas excepciones destaca la de Bernardo Quintana (ICA) y Cemex: construcción y cemento, pero este tipo de alianzas es poco común. Por lo general, se observa que su participación se da con grupos de muy diversos sectores, como ocurre con Claudio X. González, quien controla una empresa dedicada fundamentalmente a la producción de papel y lo mismo está presente en grupos tan disímiles como Modelo (cerveza), Minera México (minería), Telmex (comunicaciones), por citar algunos ejemplos. La escasa correspondencia entre sectores también ocurre con los grupos externos con los que se entrelazan los miembros del CMHN, como Televisa y Gruma; esta última en especial sirve como ejemplo para ilustrar la afirmación anterior: los intereses que controlan Roberto Hernández, Bernardo Quintana, y Adrián Sada González, quienes participan en su consejo de administración, no parecen tener ninguna relación con un grupo concentrado en la producción de masa y tortilla. Es comprensible, en cambio, que en esta misma empresa haya estado Prudencio López Martínez, cuyos intereses estaban en esa rama de actividad, o Alfonso Romo, en virtud de que sus esfuerzos se concentraban en el desarrollo de transgénicos para la producción de alimentos, a través de SAVIA.

Sin embargo, todos estos lazos producto de la participación de los miembros del CMHN en diferentes empresas y con giros muy disímiles a los suyos, ampliaban su capacidad de obtener información económica y del comportamiento de los mercados, además de la que ya fluía en el interior del grupo, que sin duda era relevante, dado que sus integrantes estaban al frente de empresas muy destacadas, que cubrían los sectores económicos más importantes y en algunos casos controlaban ramas completas de actividad. Un personaje que sirve de ejemplo es Lorenzo Zambrano, quien tenía el monopolio del cemento. De tal forma que los integrantes del CMHN contaban con la posibilidad de obtener datos de primera mano que les permitía proyectar sus propios negocios. Una evidencia de la importancia que representaba para estos empresarios la información es la siguiente nota manuscrita que Carlos Slim dirigió a Juan Sánchez Navarro en una de sus reuniones :

“Juan: en una junta del consejo hablamos de dar nuestra información mensual para conocer cómo va la economía: cerveza, cigarrillos (por segmentos de precios) Bimbo (pan), cemento, materiales de construcción, papel, llantas, créditos, divisas, cuentas malas, en general información financiera y económica.¡ Ojalá lo pongamos en práctica!”<sup>174</sup>.

La nota anterior, que por cierto también evidencia la falta de mecanismos por parte de la asociación para circular la información de interés para sus miembros, es a la vez una muestra de las enormes posibilidades que tenía el Consejo como red de intercambio de información.

Se puede decir que en general los tres años seleccionados para el análisis no guardan muchas diferencias en cuanto a la densidad de la red. Esto se debe a que el número total de relaciones es muy similar: en 1992, 154; en 1993, 163 y en 1995, 161. Todo ello a partir de un listado de empresarios y empresas también muy parecido entre sí<sup>175</sup>, con una relativamente alta participación en los consejos de administración de los miembros del CMHN, como si el valor entendido o

---

<sup>174</sup>Nota manuscrita de Carlos Slim Helú a Juan Sánchez Navarro, 15 de abril de 1993, Archivo del CMHN.

<sup>175</sup>Para 1992 se consideró una lista de 40 empresarios y 67 empresas; en el año de 1993 fueron 42 y 74, y en 1995, 41 y 73, respectivamente. Consúltense metodología en el apartado de anexos.

pactado fuera cubrir entre ellos mismos los espacios y evitar el acceso a gente ajena. Por esa razón, a pesar de la salida e ingreso de miembros en el CMHN, su cohesión permanece.

Lo anterior nos lleva a considerar que la poca variabilidad en las redes que conformaban los miembros del CMHN entre sus empresas en los años analizados, y que seguramente se mantendría si se incluyeran años posteriores, se debe fundamentalmente a su carácter de institución permanente o con escasa movilidad. Su limitada membresía, a la que sólo se puede acceder por medio de invitación y con la anuencia de todos los miembros, y con ello la posibilidad de permanecer en la organización como socio activo hasta los 65 años -aunque después de esa edad es posible continuar formando parte de ella como socio honorario-, así como la tradición que persiste en su interior de sustituir a los miembros que salen de la agrupación por sus familiares, son los elementos que le dan permanencia como grupo.

Esta permanencia parece haber sido una de las principales fortalezas del CMHN y su más importante fuente de cohesión. Quizás ello le ha permitido sobrevivir por más de cuarenta años y durante ellos mantener un importante poder de interlocución con el poder político.

Un dato interesante, que explica pero también refuerza la idea de la gran cohesión que mantenía en esos años el CMHN, es que los empresarios han permanecido en los consejos de administración por un largo lapso de tiempo. Un ejemplo que sirve para ilustrar este hecho es el del Grupo Minera México que, en 2002, de 19 integrantes propietarios de su consejo de administración, incluyendo a su presidente y vicepresidente, 16 tenían más de 12 años de antigüedad, aunque los de ese rango y cercanos a él eran los menos, ya que nueve oscilaban entre los 19 y 36 años; este último caso era el de Juan Sánchez Navarro, que se retiró a principios de 2004 de ese consejo. Otro ejemplo destacado es el de Adrián Sada González, quien permaneció en Alfa desde 1974 hasta 2002, mientras que Claudio X. González y Antonio Madero Bracho se integraron al consejo de ese

mismo consorcio desde 1987<sup>176</sup>. En el caso de Televisa, Roberto Hernández permanecía ahí hasta 2004 y se integró en 1993; lo mismo ocurre con Fernando Senderos, quien ingresó en 1994.

Esta cercanía que mostraban los miembros del CMHN entre sí, permite también sumar a la explicación del alto grado de cohesión que presenta su red, el atributo de la confianza, sin el cual difícilmente se sostendría como grupo.

Como se señaló en el apartado teórico de este trabajo, existen diversos tipos de confianza, de los cuales Luna y Velasco destacan tres: la estratégica, la personal/normativa y la basada en el prestigio<sup>177</sup>. En el caso del CMHN estos tres tipos se imbrican, aunque algunos cobran mayor importancia para mantener la cohesión interna y en este caso podría estar de manera primordial la confianza estratégica, la cual resulta ser la más activa porque impulsa a la colaboración. Los miembros colaboran porque consideran que así obtendrán beneficios y la obtención de estos los mantiene unidos.

La confianza basada en el prestigio sin duda también es fundamental en el caso del Consejo, pero operaría más como pauta para la selección de los miembros, cuyos requisitos de ingreso han sido bastante cuidados, o también para la inclusión de un empresario en los consejos de administración de las empresas. Pero este tipo de confianza resulta ser más un atributo pasivo, es decir, lleva una sola dirección: los demás confían en alguien porque consideran que tiene las cualidades necesarias para ser tomado en cuenta o sumado al grupo. Lo mismo parece ocurrir con la confianza personal/normativa, con la diferencia de que ésta puede resultar más frágil, aunque no del todo, cuando se enfrenta a las normas escritas o generalmente aceptadas por el grupo. También, como se indicó antes, dentro del CMHN algunas personas han estado muy unidas por lazos de amistad o parentesco, pero también otras han permanecido dentro de él siendo completamente opuestas. Ante el agotamiento de la confianza por prestigio opera

---

<sup>176</sup>Cfr. informes anuales que presentan a la Bolsa Mexicana de Valores, los grupos México, Alfa, Televisa y Desc, 2002.

<sup>177</sup>Consúltense en el primer capítulo, Un marco general de interpretación.

automáticamente la confianza estratégica: lo que importan son los intereses en juego, y por ellos deben superarse las diferencias y mantenerse unidos.

De acuerdo con los estudiosos, la confianza y la cooperación son elementos distintos y la segunda puede lograrse en forma independiente, estimulada por circunstancias casuales que llevan a los individuos a compartir objetivos o a realizar tareas en común<sup>178</sup>. Pero este tipo de relación no es duradera, aunque la experiencia y el conocimiento, si es que hubiera la oportunidad de volverse a encontrar o a frecuentarse, podría llevarlos a cooperar en otras ocasiones, siempre y cuando se sumaran otras condiciones y sobre todo objetivos en común. Para el caso del CMHN la confianza y la cooperación son elementos actuantes, que se retroalimentan uno al otro de manera permanente. Y en este caso, es posible inclinarse a considerar la confianza tanto un recurso como un proceso<sup>179</sup>. Estas dos conceptualizaciones no parecen ser excluyentes, sino complementarias. En el caso del CMHN, al menos, la confianza es un recurso tanto de cada uno de sus miembros como del grupo en general; ese recurso se transmuta a otros, con la misma dinámica con que lo hacen el dinero, las relaciones, la información oportuna, etcétera.

Como se señaló al inicio de este apartado, el propósito que guía la idea de reconstruir uno de los aspectos de la red que conforman los miembros del CMHN a través de sus empresas, es poder aproximarse a su condición de grupo actuante, con la ayuda de otros datos y análisis, facilita la formulación de diversas hipótesis. La primera y tal vez la más central para los efectos que conlleva toda la investigación es ubicar al CMHN como un mecanismo de coordinación informal, cuya actuación le permitió servir de intermediario entre el empresariado y el

---

<sup>178</sup>Matilde Luna y José Luis Velasco..., op. cit.

<sup>179</sup>Luna y Velasco señalan que uno de los debates entre los estudiosos se refiere a considerar la confianza como recurso o como proceso. Entre los que se inclinan a conceptualizarla como un recurso está Pasta Dasgupta, quien sostiene que no existen diferencias entre la confianza y otro tipo de mercancías y que además, en ciertas condiciones, es factible medir su valor. Por su parte Hirshman considera a la confianza como un proceso, en virtud de que para él ésta no se agota con el uso, sino que al contrario se retroalimenta en su puesta a prueba. Ibidem.

gobierno en los años más álgidos de enfrentamiento entre ambos, sobre todo a partir de la expropiación bancaria.

Si el análisis es instalado en esa coyuntura, en la que el nivel de ideologización del empresariado medio, es decir del común de éste, llegó a su climax ante las posturas de los radicales que estaban al frente del CCE y, por tanto, como se deriva de las explicaciones contenidas en las entrevistas con el expresidente Miguel de la Madrid, no había posibilidades de diálogo entre el gobierno y las organizaciones oficiales del sector empresarial, se entiende el espacio que cubrió en ese momento el CMHN: el de una red que operó como mecanismo de coordinación informal, dentro del cual fue posible lograr acuerdos y pasar por un tamiz las iniciativas que pudieran ser consensuadas en toda la estructura empresarial. Como se sabe, no bastó al Consejo realizar a trasmano el control de las organizaciones empresariales. En cuanto pudo, colocó a uno de los suyos al frente del CCE, lo que le permitió reconstruir las relaciones con el gobierno y enfilar los esfuerzos hacia la apertura comercial con el ingreso de México al Gatt y posteriormente a la creación de nuevos espacios de negociación y de formulación de políticas públicas que tendieron a abrirse hacia la sociedad para legitimar la presencia de los empresarios en ellos.

Las razones que permitieron a este grupo gozar de preponderancia en el momento de instalación de las reformas económicas tuvieron que ver, además de con los importantes recursos económicos y políticos que podía desplegar para la consecución de sus objetivos, como red movilizadota de recursos, por la doble participación propia de su naturaleza: la relación entre individuos-organización que permitía a sus miembros una doble participación y la multiplicación de sus redes en muy diversos ámbitos, y niveles. Es decir, siendo el CMHN una agrupación en la que estaban representados empresarios y no empresas, concentraba una multiplicidad de intereses y de vínculos con empresas, sectores, organizaciones nacionales e internacionales y, en general, con instancias que representaban importantes recursos de poder y que se multiplicaban con la suma de los individuos que formaban parte de él.

## **Conclusiones**

Si bien la expropiación bancaria afectó la cohesión de las organizaciones empresariales reunidas en el CCE y les quitó una fuente importante de recursos, para el CMHN la situación fue muy diferente. La difícil posición del presidente entrante (Miguel de la Madrid) que lo obligaba prácticamente en el mismo acto de su toma de posesión a ofrecer soluciones al problema, permitió al grupo aprovechar la coyuntura de inmediato y ofrecerse como mediador para lograr un acuerdo que fuese aceptado por los banqueros. Esa condición de casi único interlocutor con el gobierno de parte de las organizaciones empresariales, a falta del CCE, con cuyos dirigentes el presidente se negó a tener contacto, dadas las posturas radicales de aquellos y, por otra parte, la orfandad económica en la que quedaron las organizaciones, le dio al CMHN una posición inmejorable como intermediario político.

Después del arreglo con los banqueros y de lograr restablecer el diálogo con el gobierno, el Consejo tomó el control de la estructura del sector empresarial, al advertir en el equipo gobernante la voluntad política para modificar las pautas del desarrollo económico. Por tanto, cuidó de mantener a uno de sus miembros al frente del CCE por seis años consecutivos (1985-1991), los cuales, como se verá más adelante, serían claves para lograr instalación de las reformas económicas.

La composición del CMHN en el periodo estudiado, en términos de la importancia económica y diversificación sectorial de los consorcios ahí representados, del prestigio y experiencia de sus integrantes y de la red de relaciones que formaban tanto en el interior como en el exterior del país, lo hicieron un aliado inmejorable del equipo político que impulsaba el proyecto económico. A estas características se unía la permanencia y cohesión que lograban mantener a lo largo del tiempo.

Como lo muestran las redes que formaban los miembros del CMHN a través de sus empresas, el grupo operaba como un alto grado de estabilidad y se mostraba bastante cerrado con respecto a otros intereses que no fueran los compartidos entre ellos mismos a través de su vinculación económica, que como se advirtió, en

la mayoría de los casos se trataba de intercambios de colaboración entre sus consejos de administración, ya que muchos de sus integrantes no detentaban la propiedad de las acciones. Sin embargo, mantenían un alto grado de involucramiento en los intereses de sus empresas. De estos aspectos derivan cuestiones que son fundamentales para entender al grupo y determinar sus fortalezas: la primera de ellas, que ya se ha comentado, es su alto grado de cohesión y su permanencia, que no sólo se debía, como se comprobó con el ejercicio de redes, al tiempo que permanecían sus integrantes dentro del Consejo, sino también dentro de los consejos de administración de las empresas en las que participaban. En segundo lugar, estaba la confiabilidad que mostraban en general, al tratarse de empresarios que no se involucraban fácilmente con otros y menos con los surgidos con el impulso de un periodo de gobierno. Por último, destaca su capacidad de movimiento y de acción a través de una especie de red capilar que atravesaba al Consejo en su conjunto.



### **3. EL CAMBIO DE MODELO DE DESARROLLO**



## INTRODUCCIÓN

Como se ha señalado, la estrategia de cambio de modelo de desarrollo impulsada desde mediados de la década de los ochenta, se sustentó en tres ejes fundamentales: la desincorporación de empresas públicas, la desregulación de la inversión extranjera y la apertura comercial. A estos elementos que permiten explicar en gran parte el origen de las transformaciones en los ámbitos económico, político y social que ha vivido México en los últimos años, se añadió una profunda modificación del marco regulatorio -a partir de la cual el gobierno liberó un importante número de actividades económicas que permanecían bajo su control- lo que en conjunto contribuyó de manera decisiva a la reformulación del papel del Estado en la economía.

El propósito de este capítulo es explicar en qué consistieron las reformas en esos tres principales aspectos, qué criterios las guiaron, quiénes y cómo se beneficiaron de ellas y qué consecuencias concretas tuvieron en el escenario económico y político del país.

El capítulo se integra por seis apartados. El primero considerara las características del modelo neoliberal, así como sus orígenes y determinaciones a nivel global, para luego abordar en términos generales su adopción en México y las implicaciones que tuvo. El segundo, analiza las reglas del juego y la división del trabajo que se dio entre el gobierno y la empresa privada durante el proceso de industrialización por sustitución de importaciones. El tercero da seguimiento a la desincorporación de empresas públicas, poniendo énfasis en la venta de éstas y en los intereses a los que benefició. La inversión extranjera en México, su evolución y las condiciones que la frenaron o la impulsaron, se abordan en el cuarto apartado; mientras que en el quinto se trata su desregulación y las consecuencias que ésta ha tenido para las empresas nacionales. En el sexto y último apartado se analiza la política de sustitución de importaciones y para la

protección de la industria nacional y el tránsito hacia la apertura comercial, considerando al GATT y al TLCAN como los instrumentos que la formalizaron e institucionalizaron.

### **3.1 EL PROYECTO Y SUS IMPLICACIONES**

Las modificaciones al modelo de desarrollo mexicano estuvieron insertas en un amplio proceso de transformación económica mundial, que se configuró como una alternativa para superar la crisis del fordismo cuyo agotamiento se venía evidenciando desde una década atrás. Las pautas principales del nuevo modelo tomaron cuerpo a principios de la década de los ochenta y tuvieron como principales referentes las acciones emprendidas por los gobiernos conservadores de Ronald Reagan en los Estados Unidos y de Margaret Thatcher en Inglaterra<sup>179</sup>.

Este impresionante proceso de cambio que orienta lo que conocemos como globalización, apunta hacia una reconfiguración que conlleva una drástica transformación de los estados nacionales y de las relaciones de poder, tanto internas como en el exterior, en la que cobra fuerza el empresariado y las grandes empresas transnacionales como actores políticos en detrimento del Estado nacional. Como señala Ulrich Beck, quien considera que la globalización implica la politización de los empresarios:

“¿Por qué la globalización significa politización? Porque la puesta en escena de la globalización permite a los empresarios, y sus asociados, reconquistar y volver a disponer del poder negociador política y socialmente domesticado del capitalismo democráticamente organizado. La globalización posibilita eso que sin duda estuvo siempre presente en el capitalismo, pero que se mantuvo en estado larvado durante la fase de su domesticación por la sociedad estatal y democrática: que los empresarios puedan desempeñar un papel clave en la configuración no sólo de la economía, sino también de la sociedad en su conjunto, aun cuando ‘sólo’ fuera por el poder que tienen para privar a la sociedad de sus recursos materiales ( capital, impuestos, puestos de

---

<sup>179</sup>En 1981 comenzó la venta y desmantelamiento de los grandes consorcios estatales en Inglaterra, con la venta de la importante empresa productora de aviones British Aerospace. Gregorio Vidal, *Privatizaciones, Fusiones y Adquisiciones, Las grandes Empresas en América Latina, México*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa/ Instituto de Investigaciones Económicas (UNAM)/ Anthropos Editorial, 2001, p.8.

trabajo)...la política de la globalización, no pretende solamente eliminar las trabas de los sindicatos, sino también las del Estado nacional.”<sup>180</sup>.

Las empresas transnacionales y las multinacionales,<sup>181</sup> en especial las segundas, han jugado un papel determinante en el proceso de cambio mundial. Su poderío económico se extiende en todo el globo y penetra en las economías nacionales a través de formas cada más sofisticadas de organización que responden a los dictados de expansión y crecimiento de sus matrices, y cuya aplicación promueve la integración de las economías. Como indica María Xelhuantzi:

“El efecto integrador de la multinacional tiene dos consecuencias muy importantes .. [la primera] es la reorganización de las relaciones industriales y de la producción, que se ha manifestado en los últimos años a través de fenómenos como el posfordismo, la fábrica mundial y el rediseño del mundo del trabajo. Un segundo efecto es de índole política y social, pues tiene que ver con la confrontación de las estructuras y formas del Estado nacional implicadas en el efecto integrador de la multinacional. Tal y como se encuentra la figura del Estado nacional ya no resulta el ensamble económico y sociopolítico más eficaz para el desarrollo del capitalismo, de aquí que el propio capital tenga que expandirse y asumir nuevas formas en las que su propia integración constituye la mayor prioridad como antes lo fue la integración bajo la forma económica del Estado nación”<sup>182</sup>

Los apoyos que ofrecía el Estado nacional para la reproducción del capital dejaron de ser necesarios para las empresas multinacionales, en virtud de que la operación de éstas exige condiciones flexibles para su organización y fácil movilidad<sup>183</sup>, mismas que los estados les limitan por su propia naturaleza.

---

<sup>180</sup> Ulrich Beck, *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, Barcelona, España, Paidós Ibérica, 1998, pp. 16, 17.

<sup>181</sup> Es importante precisar la diferencia que existe entre una transnacional y una multinacional, ya que son términos que “... suelen ser utilizados en forma indistinta cuando se trata de empresas que operan en dos o más países. Sin embargo, es indispensable ser más cautelosos en esta explicación tan laxa e incluso ambigua de dichos términos, y establecer una diferencia entre ambos...La empresa transnacional puede considerarse como un precedente de la empresa multinacional. Esta última es una forma más avanzada que la primera en términos de desarrollo del capitalismo, pues comparativamente con la transnacional, la multinacional intensifica de manera increíble e insospechada la ganancia y los procesos de mercantilización, revolucionando los mercados, la política y la economía mundiales y transformando los ciclos de producción”. María Xelhuantzi López, *Las Nuevas Realidades Políticas y Económicas del Sindicalismo Internacional y el Nuevo Internacionalismo Sindical*, Tesis de Doctorado en Ciencia Política, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1997, pp. 255, 256.

<sup>182</sup> *Ibid.*, p. 266.

<sup>183</sup> *Ibid.*, p.272

La atracción de capital extranjero, principalmente de inversión extranjera directa (IED), en los países en desarrollo se ha convertido en una feroz competencia. Los gobiernos ofrecen todo tipo de facilidades e incluso están dispuestos a ceder en muchas de las condiciones impuestas por los consorcios extranjeros, con tal de lograr que se establezcan en sus países<sup>184</sup>. Y es que ése es uno de los principales quehaceres y preocupaciones del Estado nacional de competencia, al que se refiere Hirsch; es una de sus principales razones de ser<sup>185</sup>, ya que la realidad es que las multinacionales tienen la posibilidad de escoger y pueden darse el lujo de "... producir en un país, pagar impuestos en otro y exigir gastos estatales en forma de infraestructura en un tercer país"<sup>186</sup>.

También, en la misma forma en que las grandes empresas nacionales dejaron de necesitar el apoyo estatal para desarrollarse y acrecentar sus ganancias, decidiendo abandonar su tutelaje que ya era en las más de las veces una limitante para su expansión, las transnacionales ubicadas en el país tampoco lo necesitan y, ahora, en la medida en que pueden ampliar su radio de acción económica, gracias a la desregulación de la inversión extranjera, cada vez requerirán menos de los apoyos de sus socios mexicanos, con quienes compartieron proyectos y utilidades en los años en los que el ingreso del capital foráneo se encontraba limitado y supeditado a mantener alianzas con los empresarios nacionales.

El modelo de desarrollo neoliberal ha sido impulsado por los organismos financieros internacionales, como el Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), instituciones que para acelerar su instalación, han condicionado sus apoyos a los países en desarrollo a la profundización de reformas estructurales y a la aplicación de políticas de austeridad y de equilibrio de las finanzas públicas, así como de

---

<sup>184</sup> Julio Zamora Bátiz, "La Extranjerización de la Economía Mexicana", mimeo, Círculo de Estudios México, julio de 2003.

<sup>185</sup> Consúltese Joachim Hirsch, *El Estado nacional de competencia*, *op. cit.*

<sup>186</sup> Ulrich Beck, *op.cit.*p. 19.

liberalización de sus mercados de capitales. Estas políticas han coincidido con las posturas ideológicas de algunos de los representantes del poder político y en muchos de los casos con los intereses de los grandes grupos empresariales nacionales y extranjeros.

Como ya se indicó, el problema de la deuda externa y la necesidad de los países de América Latina de enfrentarlo fue un factor de presión muy importante para la adopción de las políticas económicas impuestas por los organismos financieros internacionales, como advierte Lichtensztein:

‘la gravitación de la deuda y la administración de su cumplimiento en América Latina superan el estadio financiero y de comercio exterior al que ciertos estudios sobre la crisis pretenden confinarla y comprometen asimismo ciertas coordenadas generales del empleo interno del excedente o la acumulación del capital. Esto se expresa en orientaciones de la política económica que, en lo inmediato y formalmente, aparecen ligadas al control inflacionario y al equilibrio de la balanza de pagos, pero que en esencia y a más largo plazo, responden a la necesidad de una mayor internacionalización de sus patrones de desarrollo’<sup>187</sup>

En el caso de México, la crisis de la deuda externa cobró sus más crudos efectos a partir de 1982, cuando los niveles de endeudamiento aumentaron drásticamente y la desconfianza de la banca internacional, como consecuencia de las dificultades económicas del país, produjo la reducción de los créditos externos<sup>188</sup>.

Los programas estabilizadores impuestos por los organismos financieros internacionales, así como la convicción del gobierno de que el origen de la crisis se debía a problemas de carácter estructural que ameritaban una modificación del modelo económico<sup>189</sup>, marcaron la pauta del nuevo modelo liberal.

---

<sup>187</sup> Citado en: Gregorio Vidal, *op. cit.*, p. 23.

<sup>188</sup> Nora Lustig, México, *Hacia la Reconstrucción de una Economía*, México, D.F., El Colegio de México/Fondo de Cultura Económica, 1994, p. 45. En ese año, la inflación llegó a casi el 100%, la producción se redujo en un 0.6% y las reservas de divisas se alcanzaron apenas 1,800 millones de dólares, lo que ubicaba a México en un país de extremo riesgo. *Ibidem*.

<sup>189</sup> *Ibid.*, pp.49-53. Este gobierno consideraba que en gran parte los problemas económicos del país tenían su origen en el modelo de sustitución de importaciones y en el “gran activismo económico” del Estado.

En México una de las primeras acciones de reforma estructural llevadas a cabo, fue la desincorporación de empresas públicas, que inició a partir de 1983 y estuvo guiada en un principio por propósitos de carácter administrativo y político. Se buscó por un lado, reordenar el sector paraestatal para facilitar su control y por otro, la recuperación de la confianza del sector empresarial en el gobierno<sup>190</sup>.

La profundización de la desincorporación de empresas públicas ocurrió durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari y constituyó el casi total repliegue del Estado del campo económico, quedando sólo bajo su explotación exclusiva las actividades que le están reservadas en la Constitución: petróleo y petroquímica básica, generación de energía eléctrica, generación de energía nuclear y minerales radioactivos.

En el marco del nuevo modelo, la desincorporación de empresas públicas no sólo ha tenido efectos sustantivos de primer alcance en los contrapesos de poder entre el Estado y los empresarios, sino que ha producido una importante concentración del poder económico que ha evolucionado hacia la extranjerización de las principales actividades, como es el caso de la banca. El expresidente Miguel de la Madrid considera que la extranjerización de la banca es “lo peor que nos ha pasado en los últimos tiempos”, y puntualiza:

“Me parece que se fue excesivamente generoso en el rescate de la banca y también finalmente en la extranjerización de la banca, que significa no solamente la extranjerización de la banca sino de todo el sistema financiero, ya que los seguros, las casas de valores, las afores, son filiales de los bancos...está por venir una misión del Federal Reserve a hacer una inspección minuciosa de Banamex...obviamente que al extranjerizar la banca el Estado pierde un control muy importante para sus políticas de desarrollo; las grandes decisiones estratégicas se van a tomar en esos bancos, sea Nueva York, sea Madrid, sea Toronto y los de aquí van a quedar en una situación totalmente subordinada a la banca extranjera”<sup>191</sup>.

---

<sup>190</sup> Maria Amparo Casar/ Wilson Peres, *El Estado empresario en México: ¿Agotamiento o renovación?* México, D.F., Siglo XXI Editores, 1988

<sup>191</sup> Entrevista con el expresidente Miguel de la Madrid, México, D.F., 12 de mayo de 2002.

La desregulación del capital extranjero, conjugada con la desincorporación de empresas públicas propició que muchas de las empresas que eran propiedad del gobierno –aunque primero fueron compradas por empresarios nacionales– pasaran a manos del capital extranjero, debido a la imposibilidad de los empresarios del país de competir con los grandes consorcios del exterior.

Cabe decir que el poderío de los consorcios a nivel mundial se debe en gran parte al impresionante proceso de adquisiciones y fusiones que ha ocurrido en los últimos tiempos. Muchos de estos gigantescos consorcios internacionales antes fueron empresas estatales, como las poderosas telefónicas ATT de Inglaterra y la francesa Alcatel-Alsthom.<sup>192</sup>

En México, la desregulación de la inversión extranjera comenzó en 1989, con la expedición del Reglamento de la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Extranjera, aunque desde 1984 el gobierno ya había promovido la instalación de empresas extranjeras de alta tecnología y en 1986 había realizado una reclasificación de la petroquímica básica, con la finalidad de permitir la inversión del capital extranjero en varias de sus actividades. Estas acciones tenían buscaban procurar la confianza de los inversionistas del exterior en el gobierno mexicano. La expedición del reglamento fue el primer camino seguro que encontró el gobierno para desregular la inversión extranjera sin tener que recurrir a modificar la ley, en un momento poco propicio políticamente, después de los sucesos de las elecciones de 1988. Además esas condiciones se prestaban para no tener que abrir totalmente la inversión extranjera hasta concluir la privatización de empresas públicas, buscando asegurar que éstas quedaran en manos de inversionistas mexicanos. Alcanzados estos propósitos se preparaba el terreno para la posterior integración comercial del país con Estados Unidos y Canadá, ya que el reglamento daba un aliento muy importante a la inversión foránea.

---

<sup>192</sup> Gregorio Vidal, *op. cit.* p. 9.

En la víspera de la entrada en vigor del TLCAN, en 1993, se expidió la Ley de Inversiones Extranjeras, que ha sido reformada en seis ocasiones, la más reciente a mediados de 2001. En ella la participación del capital extranjero es permitida en prácticamente todas las actividades económicas, con excepción de las que se mantienen como exclusivas para la explotación del Estado, y en 39 actividades se establecen límites de participación a extranjeros, aunque la misma ley permite a la Comisión de Inversiones Extranjeras determinar el incremento de estos porcentajes.

Estas modificaciones a la regulación en términos de inversión extranjera, aunadas a la apertura comercial y a la desincorporación de empresas públicas, en cuyo proceso destaca la reprivatización de la banca, propiciaron un notable incremento en la llegada de inversión extranjera al país.

La apertura comercial sería el tercer elemento de los cambios estructurales que guiaban el nuevo modelo de desarrollo. A partir de 1983, cuando la economía se encontraba prácticamente cerrada, el gobierno comenzó a depurar la estructura arancelaria y de permisos de importación y a disminuir las tarifas. El proceso se formalizó con el ingreso de México al GATT, en 1986, cuyos alcances fueron mucho más allá de los compromisos contraídos por el gobierno mexicano con ese organismo.

Para finales de 1993 la economía mexicana estaba totalmente abierta al comercio exterior. Las razones de esta apertura acelerada pueden explicarse en gran parte por las presiones que ejercía el FMI hacia México; por el interés del gobierno de bajar la inflación; por los acuerdos derivados de los pactos de estabilidad económica; aunque también debido a la búsqueda por parte del gobierno de alcanzar una integración comercial con los Estados Unidos. Desde ese mismo año, México y aquel país habían suscrito un Entendimiento para Facilitar el Comercio y la Inversión. En este periodo, sin embargo, el gobierno mexicano

buscó suscribir acuerdos con otros países y desarrolló una activa promoción comercial. A partir de estas acciones se firmó un Convenio de Complementación Económica con Chile, un Acuerdo Marco de Cooperación con la Comunidad Económica Europea, un Memorando de Entendimiento con Colombia y Venezuela, y se llegó al compromiso con Colombia de iniciar negociaciones para alcanzar un Acuerdo de Libre Comercio<sup>193</sup>.

La participación de México en el seno del GATT también fue muy activa en los años previos a la firma del TLCAN. El manejo cuidadoso de sus representantes en el organismo y las reiteradas declaraciones del propio presidente Salinas, en el sentido de que el país buscaba un acuerdo de libre comercio con Estados Unidos y Canadá, lo que de ningún modo interfería en su relación y compromisos con el GATT<sup>194</sup>, permiten advertir la cautela del gobierno de México para evitar despertar suspicacias en el interior del organismo.

Los promotores del TLCAN fueron los grandes grupos empresariales que esperaban beneficiarse con el incremento de sus exportaciones a Norteamérica, al obtener reciprocidad en la apertura comercial realizada por México y al contar con mejores oportunidades para transnacionalizar sus empresas. Lo fueron también, de manera muy importante, las transnacionales asentadas en el país, cuyo comercio intrafirma les permitía alcanzar mucho mayores ganancias con el establecimiento del tratado, ya que era en estas empresas en las que recaía el mayor volumen de exportaciones del país<sup>195</sup>.

---

<sup>193</sup> Fernando Clavijo y Susana Valdivieso, "Reformas Estructurales y Política Macroeconómica", en: Fernando Clavijo (compilador) *Reformas Económicas en México 1982-1999*, México, D.F., Fondo de Cultura Económica, Colección El Trimestre Económico, No. 92, 2000 (cuadro A26).

<sup>194</sup> Cfr. Javier Garcíadiego, *et.al.*, *El TLC día a día: crónica de una negociación*, México, D.F., Miguel Ángel Porrúa Grupo Editorial, 1994.

<sup>195</sup> Carlos Alba Vega, "El Empresariado Mexicano ante el Tratado de Libre Comercio de América del Norte", en: Gustavo Vega Canovas, (coordinador), *op. cit.*, p. 226.

La importancia del TLCAN radica, según varios especialistas<sup>196</sup>, en que se constituyó en el instrumento más importante del gobierno de Carlos Salinas para apuntalar las reformas económicas; como indica con énfasis Ilan Bizberg, fue “el mecanismo para anclar el nuevo modelo de desarrollo económico”<sup>197</sup>.

Y, en efecto, la verdadera dimensión política del TLCAN está justamente en el papel que jugó para la consolidación del proyecto y la integración económica de México con Estados Unidos. La administración salinista buscó presentar el tratado como un acuerdo de estricta índole comercial, aunque en realidad rebasa con mucho los aspectos meramente comerciales. En virtud de esa concepción dada al tratado, no se incluyó en él el trabajo y el tránsito de los trabajadores que hoy está más restringido que nunca, tampoco se incluyeron mecanismos de coordinación de la política macroeconómica ni del tipo de cambio<sup>198</sup>.

El proyecto económico ha traído como consecuencia principal la acelerada extranjerización de las actividades económicas, principalmente de los sectores modernos, de alta tecnología y del sector financiero. Los empresarios nacionales han resentido los estragos de una competencia difícil de enfrentar. Primero, perdieron los bancos, posteriormente algunos otros han optado por vender sus empresas a los capitalistas extranjeros o a buscar alianzas con ellos para evitar desaparecer.

De la misma forma en que los márgenes de acción del Estado se han reducido sensiblemente, los de los empresarios nacionales también comienzan a estrecharse. En una guerra que pareciera escenificarse en una jungla, en donde los actores más poderosos terminan por nulificar a los más pequeños, las acciones estratégicas de los empresarios se vuelven más necesarias.

---

<sup>196</sup> Entre ellos, consúltese Stephen D. Krasner “Bloques Económicos Regionales y el Fin de la Guerra Fría”, en: *Ibidem*. También, Lucinda Villarreal Corrales, *TLC, Las Reformas Legislativas para el Libre Comercio 1991-1995*, México, D.F., Editorial PAC, S.A., de C.V., 1995.

<sup>197</sup> Ilan Bizberg “Los efectos de la apertura económica comercial sobre el mercado laboral y las relaciones industriales en México”, en: Gustavo Vega Canovas ...,op. cit., p. 151.

<sup>198</sup> Stephen D. Krasner “Bloques. ...,op. cit. p. 90.

Recientemente se han observado indicios de un activismo político empresarial en América Latina. El empresario Carlos Slim convocó a una reunión a sus colegas latinoamericanos, a finales de mayo de 2003, con el propósito de analizar los problemas de la pobreza en la región<sup>199</sup>. Independientemente de este objetivo explícito, la iniciativa parece tener finalidades estratégicas orientadas a la consolidación de un frente empresarial que fortalezca la posición de los grupos empresariales de esos países. Se trata de un esquema inédito que, sin duda, responde a la necesidad de hacer frente a la problemática antes planteada, que rebasa con mucho los límites de los estados y requiere de acciones políticas de carácter global.

### **3.2 EL MODELO DE ECONOMÍA MIXTA**

Las altas tasas de crecimiento económico alcanzadas en México a partir de la década de los cuarenta, fueron el resultado de un modelo de desarrollo orientado a estimular la inversión en el interior del país, a través de la sustitución de importaciones. El proyecto de industrializador tuvo dos vertientes fundamentales:

---

<sup>199</sup>Consúltense *La Jornada*, y *el Financiero*, ( en ambos periódicos la crónica del encuentro es de Roberto González Amador), 24 y 25 de mayo de 2003, respectivamente. De acuerdo con la crónica publicada en la Jornada “una treintena de los más influyentes y acaudalados empresarios de América Latina, calificados por Forbes como la ‘sociedad secreta de Carlos Slim’ [asistieron] en la capital del país a un cónclave de tres días...bajo el más estricto sigilo y lejos de la mirada de la prensa”. La oficina de Carlos Slim confirmó a la prensa la realización de esta reunión a la que asistieron empresarios de México, Argentina, Brasil y Chile, y mencionó los nombres de los empresarios mexicanos que participaron en ella: José Antonio Fernández (FEMSA) Carlos Fernández (MODELO), Lorenzo y Daniel Servitje (BIMBO), Alberto Bailleres (PEÑOLES), Bernardo Quintana (ICA), Lorenzo Zambrano (CEMEX) y Emilio Azcárraga Jean (TELEvisa). No obstante, Forbes agregó los nombres de Fernando Senderos, también miembro del CMHN, de Antonio Cossío del Grupo Industrial Tepeji del Río, y de María Asunción Aramburuzabala de Grupo Modelo. De acuerdo con el comunicado mencionado, ‘los trabajos de este grupo de empresarios se centraron en los siguientes temas: propuesta para el desarrollo sostenido en América Latina: empresas globales; participación social del empresariado; medios de comunicación globales; el desarrollo de América Latina a través de la actividad empresarial; los mercados financieros como factor del desarrollo y los grandes proyectos de infraestructura de América Latina’. *La Jornada*, *op. cit.* La crónica de *El Financiero* destaca la ausencia en la reunión de muchos destacados empresarios mexicanos, varios de los cuales forman parte del CMHN, como Roberto Hernández (BANAMEX –CITIGROUP), Dionisio Garza Medina (ALFA), Antonio Del Valle ( entonces BITAL), Antonio Madero Bracho y Adrián Sada González (VITRO). *El Financiero*, *op. cit.* En cuanto al CMHN, sólo un reducido grupo de sus integrantes asistió a la reunión convocada por Carlos Slim.

por un lado, la protección de la industria nacional ante la competencia del exterior, a través de barreras arancelarias y regulaciones administrativas, y por el otro, la conformación de una estructura de producción en la que el sector público se constituyó en el soporte de la industrialización, por medio de cuantiosas inversiones en infraestructura y en la producción de bienes y servicios. En este modelo de desarrollo jugaron un papel destacado la creación de instituciones de fomento y de empresas estatales, así como el diseño de políticas de estímulo a la inversión, principalmente en forma de subsidios, a través de bajos precios en los productos y servicios del sector público, y exenciones fiscales directas, lo que en conjunto permitió una mejor integración y eficiencia económicas y ofreció oportunidades seguras de negocios y con altas tasas de rendimiento a los empresarios.

De esta forma, el principio de economía mixta consagrado en la Constitución de 1917 permitió una división del trabajo en la esfera de la producción entre el Estado y el sector privado. Los sucesivos gobiernos se constituyeron en los principales inversionistas en obras de infraestructura, en fundadores de empresas necesarias para el desarrollo de ramas económicas indispensables para el fortalecimiento de la industria -en las que la iniciativa privada no podía invertir, ya fuera por la magnitud de los capitales requeridos o porque no les resultaban rentables- y, años después, en compradores de empresas en quiebra o con problemas laborales, cuya adquisición se justificaba para proteger el empleo y evitar que las ramas productivas en las que operaban se debilitaran o desaparecieran. Así, el Estado se convirtió en propietario de una gran diversidad de empresas en todos los sectores de actividad económica.

Fuera del ámbito puramente económico, este modelo implicaba la primacía política del Estado, el cual contaba con un gran margen de acción, al tener bajo su conducción el desarrollo del país y ser el principal concentrador, productor y distribuidor de recursos; además de ser también el principal empleador.

El crecimiento del sector paraestatal en México guardó en gran medida una correlación directa con las diferentes fases del desarrollo económico. Desde los años veinte hasta la década de los setenta la creación de entidades paraestatales estuvo en general guiada por el interés de los gobiernos de contribuir al desarrollo industrial y agrícola y de subsidiar el salario de las clases populares<sup>200</sup>. A partir de la década de los sesenta, aunque se observa una renovada y fuerte presencia del sector público en las actividades económicas promotoras del desarrollo, la cual se continúa particularmente en la década posterior a través de la creación de empresas de innovación tecnológica<sup>201</sup>, una parte de la expansión de ese sector también se explica por la generalización de la práctica de los gobiernos de adquirir empresas en quiebra, muchas de las cuales no tenían ninguna importancia estratégica y representaban una carga para el erario. El último aliento expansivo del sector paraestatal lo constituyó la expropiación de la banca, en 1982. No obstante, debe advertirse, que a pesar de que los bancos eran propietarios de una gran cantidad de empresas industriales, comerciales y de servicios, no todas éstas pasaron a formar parte del sector paraestatal, sino que la mayor parte fue adquirida por los banqueros unos meses después de la expropiación bancaria, como ocurrió en el caso de Banamex, cuyos accionistas pudieron comprar en condiciones muy favorables las acciones de las empresas que habían sido propiedad de ese banco<sup>202</sup>.

---

<sup>200</sup> Entre 1920 y 1930 se crearon instituciones como el Banco de México, el Banco de Crédito Ejidal, El Banco de Crédito Agrícola y la Comisión Nacional de Caminos. En la siguiente década surgieron Nacional Financiera, el Banco Nacional Hipotecario, Petróleos Mexicanos, y la Comisión Federal de Electricidad. Mientras que entre 1940 y 1960, se dio un fuerte apoyo al desarrollo agrícola industrial con el establecimiento de Fertilizantes Mexicanos, Altos Hornos de México, Diesel Nacional y la Constructora de Carros de Ferrocarril. Cosúltese Ma. Amparo Casar/ Wilson Pérez..., *op. cit.*

<sup>201</sup> De 1960 a 1970 se fortalece la presencia del sector público en el desarrollo con acciones como, la nacionalización de la industria eléctrica y la creación de entidades como la Consaupo, la Siderúrgica Lázaro Cárdenas "Las Truchas" y la adquisición de los ingenios azucareros. En la década posterior se favorece la creación de nuevas actividades industriales, con la creación del Instituto Mexicano del Petróleo, el Instituto de Investigaciones Eléctricas, el de Investigaciones Siderúrgicas y el de Investigaciones Nucleares. Consúltese *Ibidem*.

<sup>202</sup> Entrevista con Agustín Legorreta, México, D.F., 29 de septiembre de 2003.

De acuerdo con Maria Amparo Casar y Wilson Peres, hay “al menos tres niveles metodológicos” que requieren abordarse para analizar la expansión del sector paraestatal:

“ Por una parte, existe un nivel estructural en el que se identifican problemas referidos al patrón de acumulación y al sistema político que tienen que ser solucionados para que ambos funcionen de manera estable. Por otra parte, un segundo nivel, referido a los agentes económicos en el que cada uno de ellos posee o no la capacidad de enfrentar los problemas mencionados en el primer nivel (capacidad definida, en principio, por la naturaleza de cada agente). Finalmente, un tercer nivel, el decisional, referido a la toma de decisiones y a los criterios utilizados para crear o estatizar empresas”<sup>203</sup>

En el primer nivel los autores identificaban siete grandes grupos de problemas a los que el gobierno debía prestar atención para procurar la eficiencia económica y que lo obligaban a participar como gran inversor. Todos ellos estaban orientados a asegurar un equilibrio en la producción, la distribución y el consumo, a partir de la integración de cadenas productivas, de la movilización de recursos hacia actividades prioritarias, del aumento en la capacidad técnica, de evitar rezagos regionales, así como de asegurar “niveles mínimos de consumo y bienestar” para la población. En adición, en este primer nivel plantean también la necesidad que tenía el Estado de afianzar su soberanía en el exterior, pero también en el interior, impidiendo que otros actores económicos se fortalecieran a tal grado que pudieran poner en duda su función conductora “en un nivel político, económico, o en ambos”<sup>204</sup>.

El segundo nivel se refiere a la capacidad de los agentes (público y privado), en función de su misma naturaleza, para ofrecer bienes públicos que contribuyan a la integración eficiente de la actividad productiva. En este sentido, los autores referidos consideraban que la serie de problemas que implicaban el desarrollo y la corrección de “externalidades” no podía ser una actividad que recayera en el sector privado, en virtud de que su acción estaba guiada generalmente por la

---

<sup>203</sup> Maria Amparo Casar/ Wilson Peres..., *op. cit.* p. 21

<sup>204</sup> *Ibid.*, pp. 22-24.

obtención de máximos beneficios en el corto plazo, mientras que el sector público tenía la posibilidad de actuar al margen de este tipo de presiones<sup>205</sup>.

Finalmente, el tercer nivel es el que los autores llamaron decisional, porque derivaba de una decisión, y permitía explicar “por qué el Estado interviene en forma directa en la economía”. Este “se materializa en tres tipos de decisiones no necesariamente excluyentes entre sí”<sup>206</sup>, que en resumen, tienen que ver con la incapacidad o la falta de interés del sector privado para participar en ciertas empresas o con la necesidad de salvarlas de la quiebra.

Para realizar un análisis de la industria paraestatal mexicana a principios de los años ochenta, los autores aplicaron una metodología que permitiera conocer su núcleo<sup>207</sup>, el cual reveló “[...] la existencia de una estructura dual [...] Por un lado, un núcleo con gran continuidad en todo el periodo y cuyo origen responde básicamente a los grandes proyectos estatales. Por otro, una diversificación en el margen, que ha llevado a la existencia de un amplio universo de baja significación cuantitativa, de actividades irrelevantes en términos de control de mercado y producción, cuyo origen se encontraría fundamentalmente en el rescate de empresas privadas en dificultades; proceso que parece haber sido más intenso en 1960-1975 que con posterioridad, al menos en incorporación de actividades nuevas”.<sup>208</sup>

---

<sup>205</sup> *Ibid.*, 24-26.

<sup>206</sup> Estas tres decisiones a las que los autores se refieren son las siguientes: “Creación de empresas cuando el sector privado no puede, no quiere o no es deseable que lo haga, por no garantizar un comportamiento adecuado. Estatización de unidades existentes en los casos en los que el sector privado fue originalmente capaz de desarrollarlas pero no asegura un comportamiento adecuado en su pauta de funcionamiento. Estrechamente vinculado con el punto anterior, estatización de empresas existentes cuya sobrevivencia está en peligro”. *Ibid.*, p.27.

<sup>207</sup> Este análisis fue desarrollado con base en una metodología elaborada por Peres en 1982 y consiste en determinar las actividades relevantes del sector paraestatal y su participación en la producción nacional. Consúltese *Ibidem*.

<sup>208</sup> *Ibid.*, pp. 56-57, 63. Jacques Rogozinski señala, en coincidencia con Casar y Peres, que el gobierno llegó a absorber 350 empresas en malas condiciones financieras, en un proceso que inició a partir de los años sesenta y que se agudizó en los setenta. Jacques Rogozinski, *La privatización de empresas paraestatales*, México, D.F., Fondo de Cultura Económica, 1993, p. 31.

Los autores consideran que la parte sustantiva de industria estatal estaba estructurada en dos grandes bloques que contaban con un alto grado de integración: el primero, que comprendía las actividades de "...electricidad, petróleo y petroquímica, minería y fertilizantes (que presentan ramificaciones hacia la producción de henequén y azúcar)[... y] un bloque metalmeccánico que incluye las industrias metálicas básicas, automotriz y de autopartes, y de equipo de transporte ferroviario y marítimo"<sup>209</sup>.

Como se verá más adelante, estos grandes bloques se desintegrarían como consecuencia del proceso de desincorporación de empresas públicas que inició en 1983 y que tomó vigor a mediados de la década de los ochenta y principios de la de los noventa, principalmente durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari. Sólo el grupo de las actividades energéticas, como electricidad, petróleo y la petroquímica -esta última en menor medida- mantuvieron su presencia como industrias estratégicas del Estado.

Para finales de 1982 el sector paraestatal estaba integrado por 1155 entidades, de las cuales 703 eran empresas de participación estatal<sup>210</sup>. Su mayor expansión había tenido lugar en los años sesenta y setenta<sup>211</sup>.

Uno de los principales puntos de desacuerdo entre el gobierno y los empresarios desde principios de la década de los sesenta había sido la estatización de empresas. Entre las más destacadas críticas públicas del sector privado a esta práctica por parte del gobierno, se halla el famoso desplegado que las organizaciones empresariales hicieron publicar en 1960, después de la nacionalización de la industria eléctrica, el cual llevó por título "¿Por cuál camino

---

<sup>209</sup>María Amparo Casar/Wilson Peres..., *op. cit.*, p.63.

<sup>210</sup>Consúltese, Jacques Rogozinsky..., *op. cit.*

<sup>211</sup>Los gobiernos que destacaban en su expansión eran: el de Díaz Ordaz (1964-1970), el de Echeverría (1970-1976) y el de López Portillo (1976-1982), que en conjunto aportaron el 79% de las entidades existentes hasta 1985, con una participación individual del 13.9, 40.4 y 24.7%, respectivamente. Aunque, si se considera el gobierno de Adolfo Ruiz Cortines, y el de Díaz Ordaz juntos, que correspondieron a la etapa conocida como desarrollo estabilizador, ambos contribuyeron con el 22% de la evolución del sector paraestatal. Consúltese María Amparo Casar/Wilson Peres..., *op. cit.*

Sr. Presidente?” y cuya principal preocupación era lo que el sector privado consideraba una creciente estatización de la economía. A esta crítica el gobierno respondió haciendo corresponsables a los empresarios de las medidas que en este sentido había sido necesario tomar para “el mejor desenvolvimiento de sus negocios”<sup>212</sup>, lo cual había implicado la intervención del Estado para salvar a muchas empresas de la quiebra.

En los años posteriores, principalmente durante el gobierno echeverrista, los reclamos del sector privado al gobierno por el crecimiento del sector paraestatal se recrudecieron. Los miembros del CMHN aprovechaban cualquier ocasión para plantear al Presidente sus desacuerdos por la estatización de empresas y la expansión del gasto público; así como para cuestionar abiertamente la utilidad de muchas de las empresas del Estado; como lo hacía en aquel entonces Eustaquio Escandón, uno de sus integrantes más activos, quien en diversos artículos periodísticos solicitaba la publicación de los balances de las empresas paraestatales, a fin de definir la conveniencia de la liquidación de algunas de ellas.<sup>213</sup>

Con la creación del CCE en 1975, el sector privado planteó en la declaración de principios de la naciente organización sus posturas respecto a las esferas de competencia económica que debían corresponder al gobierno y a los particulares. El capítulo IX, titulado Iniciativa Privada y Estado, precisaba en sus primeros párrafos:

“1. En un régimen democrático, la actividad económica corresponde fundamentalmente a los particulares y son ellos quienes tienen a su cargo, de manera directa, la creación de la riqueza.

2. Al Estado toca en materia económica velar por el interés público, coordinar, estimular, encauzar, crear las condiciones propicias para el desenvolvimiento de la actividad de los particulares y participar directamente en las actividades económicas en los siguientes casos:

-Servicios públicos básicos.

---

<sup>212</sup> Al respecto consúltese Marcela Briz Garizurieta, *El Consejo.., op. cit.*, pp. 97-98.

<sup>213</sup> *Ibid.*, p. 146.

- Actividades de interés colectivo en las que la iniciativa privada sea insuficiente u omisa, siempre que esta omisión no derive de actos o limitaciones provenientes del propio Estado.
- Áreas económicas de interés nacional que no pueden ni deben ser controladas por capitales extranjeros ni atendidas adecuadamente por los nacionales.
- Actividades económicas que por su magnitud y trascendencia requieren la conjunción de recursos privados y gubernamentales<sup>214</sup>.

Como se sabe, unos años más tarde, la expropiación de la banca, en 1982, vino a exacerbar los ánimos de los empresarios, quienes vieron el hecho “como una amenaza de fortalecimiento de la presencia estatal”<sup>215</sup>. Las reacciones más enérgicas vinieron de los dirigentes del CCE, cuya conducción estaba en manos de medianos empresarios salidos de las filas de la COPARMEX que representaban el ala más radical del empresariado organizado. La respuesta empresarial, sin embargo, no se unificó, en virtud de que los banqueros afectados lograron pactar con el gobierno de Miguel de la Madrid, el cual les devolvió parcialmente la banca y, como ya se señaló, les puso en venta las empresas en las que las instituciones bancarias tenían participación accionaria.

Como se ha señalado, la expropiación de la banca marcaría una pauta que trascendería en las relaciones de los empresarios con el gobierno, rompiendo los vínculos entre ambos y propiciando el surgimiento de un importante movimiento empresarial, sobre todo de pequeños y medianos empresarios del norte del país, dispuesto a disputarle el poder en el terreno electoral al partido oficial desde las filas PAN<sup>216</sup>.

Esta situación influyó sin duda en el hecho de que los primeros esfuerzos del gobierno de Miguel de la Madrid estuvieran dirigidos a recuperar la confianza del sector empresarial, tratando de enviar señales en el sentido de que su administración no pretendía seguir el camino de las nacionalizaciones ni ampliar la presencia estatal en la economía.

---

<sup>214</sup>Carlos Arriola Woog, *Los Empresarios y el Estado, 1970-1982*, Coordinación de Humanidades (UNAM)/Miguel Angel Porrúa, S.A., segunda edición corregida y aumentada, 1988, pp. 239-240.

<sup>215</sup> Matilde Luna y Ricardo Tirado, “Los empresarios y el gobierno: modalidades....*op. cit.*”, p. 8

<sup>216</sup> Consúltense Yamile Mizrahi..., *op. cit.*

### 3.3 EL PROCESO DE DESINCORPORACIÓN DE EMPRESAS PÚBLICAS

Aunque la desincorporación de empresas públicas<sup>217</sup> dio inicio en 1983, la administración de Miguel de la Madrid no tuvo como objetivo original profundizar en ella. No obstante, después de 1985 se observó un cambio en los propósitos iniciales del gobierno, cuando se anunció “un paquete de medidas económicas que incluía un programa de desincorporación más amplio que ponía en la mira 236 entidades gubernamentales (de las cuales únicamente 52 eran empresas en operación)”<sup>218</sup>. De acuerdo con las cifras oficiales, de 1985 a 1987 el gobierno desincorporó 192 empresas de participación estatal mayoritaria y 66 de participación estatal minoritaria (que constituían casi su totalidad). A partir de 1987, a un año de concluir este gobierno, la desincorporación tomó un fuerte impulso, a consecuencia de los compromisos adoptados en el Pacto de Solidaridad Económica<sup>219</sup>, lo que condujo a que en un solo año el gobierno se deshiciera de 185 empresas de participación estatal mayoritaria y retirara por completo sus participaciones minoritarias. De esta forma, y bajo un esquema que incluyó diversas modalidades, como: ventas, liquidaciones, fusiones, cancelación de proyectos, resectorialización y transferencia a los estados de la República, se llevó a cabo una primera etapa de reestructuración del sector paraestatal que concluyó en 1988. Sobre los resultados de la privatización de empresas públicas en su primer periodo, Ben Ross Schneider señala:

---

<sup>217</sup> Es importante aclarar que este apartado se refiere sólo a empresas y no considera el resto de las entidades del sector paraestatal, como organismos descentralizados, fideicomisos y fondos públicos.

<sup>218</sup> Ben Ross Schneider, “La Política de Privatización en Brasil y México: variaciones sobre un tema estatista”, en: *Foro Internacional*, julio-septiembre de 1990, pp. 21-22. En virtud de que el sector paraestatal, como se indicó arriba, esta compuesto por diversos tipos de entidades, con “empresas en operación” se alude a las empresas del sector paraestatal que estaban funcionando, ya que había casos no sólo de empresas sino también de otro tipo de organismos, que sólo existían en el papel.

<sup>219</sup> Los compromisos adoptados en el Pacto de Solidaridad Económica pueden consultarse en el Capítulo 4.

“..de acuerdo a las cifras que arrojó la privatización de empresas públicas hasta 1989, México es líder mundial en privatización: vendió más de una quinta parte de las 1,000 empresas que se calcula se han privatizado en todo el Tercer Mundo. Pero la privatización no redujó considerablemente el poder económico del Estado”<sup>220</sup>.

En efecto, si bien esta primera fase de adelgazamiento del sector paraestatal durante el gobierno de Miguel de la Madrid fue importante en número de empresas desincorporadas, no lo fue en términos económicos, por lo que resulta muy convincente el argumento de quienes opinan que los objetivos fundamentales en esta etapa fueron más bien de carácter administrativo y político; en el primer aspecto, se buscó realizar un ordenamiento del sector paraestatal para facilitar su control y la posterior toma de decisiones y, en el segundo, se pretendió recuperar la confianza de los empresarios en el régimen y propiciar un mejor entendimiento entre ambos.

El débil inicio del programa de desincorporación de empresas estatales provocó la crítica de algunos empresarios, como fue el caso de Andrés Marcelo Sada Zambrano, quien consideraba, en clara actitud de presión hacia el gobierno, que la privatización no pasaba “[...]de ser una simplificación del aparato estatal”, ya que según su punto de vista, ‘la reprivatización es todo un proceso de cambio en el orden económico y político por el cual se transfiere la economía en manos del Estado a los particulares’ <sup>221</sup>.

Sin embargo, en este periodo fueron desincorporadas algunas empresas públicas de gran importancia económica<sup>222</sup>. Una de ellas fue Fundidora Monterrey, que había sido absorbida por el gobierno en el año de 1977 y fue declarada en

---

<sup>220</sup>Ben Ross Schneider ..., *op. cit.* p.22

<sup>221</sup> María Amparo Casar/Wilson Peres..., *op. cit.*, pp. 171-172.

<sup>222</sup>Casar y Peres contabilizan, de acuerdo a las metas planteadas por la Secretaría de Energía Minas e Industria Paraestatal (SEMIP ) 297 empresas desincorporadas, todas ellas ubicadas en el sector manufacturero y sus servicios y en la minería. Señalan algunos ejemplos de las empresas vendidas, entre las que destacan por su tamaño Vehículos Automotores de México, Renault de México, Cigarros La Tabacalera Mexicana (de participación minoritaria), parte de las filiales de DINA, así como industrias concentradas en la petroquímica secundaria como Hules Mexicanos y Tetraetilo de México, entre las más importantes. En otros casos se dio una reducción importante de la participación del gobierno en una rama industrial, como fue la industria azucarera, con la venta de nueve ingenios, *Ibid*, pp.155-159.

quiebra el 10 de mayo de 1986. El cierre de esta empresa marcó un hito en la historia industrial del México moderno<sup>223</sup>.

También debe advertirse que la desincorporación de empresas estatales ubicadas en la industria manufacturera mostró cambios significativos en la participación del Estado en la estructura productiva. Las actividades en las que se abandonó parcial o totalmente la participación del sector paraestatal, fueron los productos de minerales no metálicos (porcelana, refractarios y cemento), fabricación de bebidas no alcohólicas, textiles, autopartes, automotriz, farmacéutica y petroquímica secundaria. Con ello se calcula, para finales de 1988, una reducción de la participación del gobierno en la industria no petrolera de alrededor de 30% en la producción y 35% en el empleo.<sup>224</sup>

La segunda fase de desincorporación de empresas públicas, realizada durante el gobierno de Carlos Salinas, fue sin duda la determinante, la que configuró la nueva estructura productiva del país e hizo posible el concepto de cambio que Sada Zambrano defendía poco tiempo antes: la transferencia de la economía al sector privado.

El programa de desincorporación de empresas públicas, derivado del Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, planteó: fortalecer las finanzas públicas; canalizar los recursos a las actividades estratégicas y prioritarias; eliminar gastos y subsidios no justificables, promover la productividad a través de la transferencia de empresas al sector privado y mejorar la eficiencia del sector público, disminuyendo su tamaño<sup>225</sup>.

---

<sup>223</sup>Consúltense Juan Zapata, *La muerte de Fundidora. Reconversión de la cultura industrial mexicana*. México, D.F., Noriega Editores, 1989. Jorge Basave Kunhardt señala que la Compañía Fundidita de Monterrey fue la primera en su tipo en toda América Latina, “adelantándose 40 años al resto de los países del área”. Jorge Basave Kinhardt, *Un siglo de grupos empresariales en México*, México, D.F., Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM/ Miguel Angel Porrúa, librero-editor, Colección Textos breves de Economía, 2001, p. 35.

<sup>224</sup>Casar/Peres, *op.cit.*pp. 167-168, 176.

<sup>225</sup>Jacques Rogozinsky, *op. cit.*p. 41.

Bajo las mismas modalidades de venta, liquidación, extinción y transferencia consideradas por el gobierno anterior y atendiendo a los criterios de desincorporar entidades no estratégicas, independientemente de que ello implicara el retiro total de la inversión pública en una rama completa de actividad; promover el desarrollo tecnológico, invitando a los inversionistas privados a invertir en industrias generadoras de tecnologías de punta; mantener la participación minoritaria en una empresa o no, en función de sus necesidades específicas, y evitar la existencia de monopolios, la administración salinista llevó a cabo un amplio proceso de desincorporación de empresas paraestatales a partir del cual fueron vendidas 228 empresas al sector empresarial.<sup>226</sup>

Partiendo de consideraciones un tanto pragmáticas, como las que señalaba el Jefe de la Unidad de Desincorporación de Entidades Paraestatales, el gobierno concluyó su retiro definitivo en treinta ramas económicas:

“ Si la empresa no cumplía adecuadamente con los objetivos para los que fue creada, no era rentable y no poseía potencial económico, o sólo existía en papel, entonces se liquidaba o extinguía. Si dos o más paraestatales incrementaban su eficiencia al unirse, se decidía su fusión. En el caso de que las entidades prioritarias estuvieran vinculadas con los programas de desarrollo regional, se sometían a la alternativa de transferencia. Finalmente, cuando se trataba de una entidad no estratégica con viabilidad económica, se resolvía incorporarla al proceso de enajenación o venta, para que fuera adquirida por el sector social y privado”<sup>227</sup>.

Entre las ramas desincorporadas en esta fase sobresalen: extracción y beneficio de mineral de hierro; explotación de canteras y extracción de arenas, grava y arcilla, molienda de trigo y café; azúcar; refrescos y aguas gaseosas; tabaco; hilados y tejidos de fibras blandas y duras; resinas sintéticas y fibras artificiales; cemento; automóviles; carrocerías; motores, partes y accesorios para automóviles. Se tenía considerado que las empresas paraestatales dejarían de participar también en once ramas más: extracción y beneficio de carbón y de grafito;

---

<sup>226</sup> *Ibid.*, pp 60-61. No se aportan datos de las empresas fusionadas, extinguidas, liquidadas o transferidas en el periodo, como tampoco coinciden el número de empresas que se reportan al inicio del periodo 1989, al restar las empresas vendidas.

<sup>227</sup> *Ibid.*, p. 44.

preparación de frutas y legumbres; aceites y grasas comestibles; alimentos para animales; aserraderos, triplay y tableros; industrias básicas de hierro y acero, restaurantes y hoteles, entre otros.<sup>228</sup>

La privatización de empresas públicas se llevó a cabo con gran celeridad y en algunos casos no fueron considerados los criterios de selección planteados por la Unidad de Desincorporación, como ocurrió con Teléfonos de México, empresa a la que “[...] para garantizar sus metas de crecimiento y de calidad [ ...] se le concedió actividad monopólica en el servicio de larga distancia, por un lapso de seis años”.<sup>229</sup> Otras excepciones ocurrieron con la venta de las empresas Altos Hornos de México y la Siderúrgica Lázaro Cárdenas Las Truchas (esta última fue vendida en dos partes; la primera fue comprada por la empresa Grupo Villacero y la segunda por Ispat Mexicana, con capital de la India)<sup>230</sup> cuya función no fue considerada ni estratégica ni prioritaria<sup>231</sup>, porque su actividad no estaba contemplada en la Constitución y, ante un análisis de la industria a nivel mundial, se concluyó que el acero era un producto de amplia disponibilidad; se argumentó, además, que estas industrias requerían de altas inversiones que por el momento el gobierno no podía realizar<sup>232</sup>.

Rogozinski acepta que muchas empresas que eran rentables y que producían un flujo de recursos importante para el gobierno, fueron puestas a la venta, como:

---

<sup>228</sup> *Ibid.*, pp. 117-118. En el caso de la industria hotelera, sin embargo, el mismo autor señala en otro apartado que la inversión pública ya se había retirado por completo de ésta con anterioridad. *Cfr.*, *Ibid.*, p. 61.

<sup>229</sup> Consúltese Carlos Morera, *El capital financiero...op.cit.*

<sup>230</sup> Francisco Zapata, “Reestructuración y privatización en la industria siderúrgica mexicana”, El Colegio de México, Ponencia presentada en el III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, realizado en Buenos Aires, Argentina, del 17 al 20 de mayo de 2000, en : <http://www.alast.org/pdf/wlter/tec-zapata.pdf>.

<sup>231</sup> De acuerdo con Casar y Peres, la ausencia de una definición de carácter legal del concepto “prioritario” daba una gran laxitud en su aplicación. María Amparo Casar / Wilson Peres..., *op. cit.*, p. 174.

<sup>232</sup> Consúltese Rogozinski..., *op. cit.* pp. 62-63. De acuerdo con la publicación de Expansión de las 500 empresas más importantes, en el año de 1984 Altos Hornos de México ocupaba el séptimo lugar en ventas y empleaba a casi 33,000 trabajadores, en 1989, poco antes de su privatización, estaba en el 7º lugar. Por su parte, Siderúrgica Lázaro Cárdenas-Las Truchas, ocupaba el lugar 29 en ventas, en el primer año y había subido al lugar 27 en 1989, contando con casi 8,500 trabajadores. Consúltese Revista *Expansión* años, 1985 y 1990.

Electrometalurgia de Veracruz (vendida al capital extranjero) Afianzadora Mexicana, Astilleros Unidos de Ensenada, Fermentaciones Mexicanas (también vendidas al capital extranjero) y la misma Teléfonos de México.

Debe precisarse, sin embargo, que a diferencia de otros países latinoamericanos, como Argentina, en México la privatización de empresas públicas estuvo orientada a fortalecer a los capitalistas nacionales<sup>233</sup>. Los inversionistas extranjeros apenas tuvieron una participación del 6% en la compra de empresas públicas<sup>234</sup>.

A pesar de que entre los argumentos esgrimidos para realizar la desincorporación de empresas paraestatales estaba la necesidad de captar recursos para reorientarlos a la atención de necesidades prioritarias, evitando gastos innecesarios, hubo casos en los que el gobierno se dio a la tarea de reestructurar las empresas antes de ponerlas a la venta, como se procedió con Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril y Nutrimex, ambas vendidas en 100% al capital extranjero. Lo ocurrido con Teléfonos de México fue semejante, así como con las empresas siderúrgicas.

Otra de las características que tomó la privatización de empresas paraestatales en México, fue que el gobierno puso a disposición de los grupos de inversionistas paquetes financieros estructurados de tal forma que permitieran el control de las empresas sin necesidad de detentar la mayoría accionaria, “por lo que para dichos grupos la compra de empresas públicas significó al mismo tiempo acceder al control de importantes montos de capital de otros inversionistas”<sup>235</sup> Un caso que sirve de ejemplo es el de Telmex, empresa que quedó bajo el dominio de Grupo Carso, de Carlos Slim, el cual, como se verá más adelante, era propietario de una porción de acciones que no llegaba ni a la quinta parte.

---

<sup>233</sup>Consúltese Gregorio Vidal., *op. cit.* Al respecto consúltese también a Celso Garrido, “Grupos Privados Nacionales en México, 1987-1993”, en: *Revista de la Cepal*, No. 53, agosto de 1994.

<sup>234</sup>Elia Marúm Espinosa “Privatización de la Administración Pública Paraestatal en México”, en: *El Cotidiano*, septiembre-octubre de 1992, p. 28.

<sup>235</sup>Celso Garrido, “Grupos Privados Nacionales en México, *op. cit.*”

La decisión del gobierno de poner a la venta Teléfonos de México fue anunciada en septiembre de 1989, teniendo como prerequisites la mejoría y la expansión del servicio; el fortalecimiento de la investigación y el desarrollo tecnológicos; la garantía de los derechos de los trabajadores y su participación accionaria en la empresa, y la preservación del control accionario por parte de inversionistas mexicanos.

El primer paso de la estrategia para llevar a cabo la venta de Telmex fue su reestructuración, que incluyó la elevación de las tarifas telefónicas, lo cual permitió que en un año sus utilidades tuvieran un incremento de 124% y que sus acciones se elevaran en forma considerable. Las cuantiosas inversiones que se requerían para tener un control mayoritario de la empresa por la vía tradicional (es decir, la compra del 51% de las acciones, que entonces se calculaban en más de 4,000 millones de dólares) llevó a las autoridades a estudiar alternativas y a diseñar un novedoso esquema accionario que permitía su control con sólo el 20.4% de las acciones.

En este nuevo esquema, el 20.4% de las acciones ("AA") correspondía al 51% de las "acciones comunes", un 19.6% ("A") controlaba el equivalente al 49% restante de esas acciones y el 60%, necesario para complementar la totalidad de acciones comunes fue colocado en el mercado de valores. Para poder hacer viable este esquema, el valor de las acciones "L", que serían colocadas en el mercado de valores, tenían un dividendo equivalente de 1.5% de las acciones "A" y "AA".

El primer paquete de acciones ("AA") fue vendido en diciembre de 1990 a Grupo Carso en unión con las empresas extranjeras Southwestern Bell International Holdings y France Cables et Radio, que se incorporaron con una participación minoritaria, de un monto de 5,161,216 millones de pesos; el 4.4% del segundo paquete ("A"), se vendió en esa misma fecha al Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, en 955, 167 millones de pesos, por medio de un crédito que les otorgó Nacional Financiera. En 1991 y 1992 se realizaron ofertas públicas de la

serie "L", a través del mercado de valores, por montos de 6,818,006 y 4,212, 736 millones de pesos, respectivamente. Parte de estas últimas acciones también fueron adquiridas por Carso, Southwestern Bell y Cables et Radio, mediante una opción de compra concedida por el gobierno federal.<sup>236</sup>

Además de Teléfonos de México destacan por su importancia económica la venta de las compañías Mexicana de Aviación, Aeroméxico, la Compañía Minera de Cananea, pero sobre todo, la banca.

La privatización bancaria requirió de la reforma de los artículos 128 y 123 constitucionales, a efecto de que los servicios bancarios pudieran ser realizados por particulares y los trabajadores de los bancos dejaran de ser considerados empleados del gobierno; también fue necesaria la formulación de una nueva ley reglamentaria y la expedición de la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras.

Entre junio de 1991 y julio de 1992, se privatizaron 18 bancos; 13 de ellos fueron adquiridos por grupos financieros y cinco por grupos de inversionistas integrados por personas físicas<sup>237</sup>. Aunque el gobierno señaló su preocupación porque los bancos no quedaran concentrados en un solo sector como el de los dueños de las casas de bolsa y dijo que mantendría un equilibrio incorporando a los inversionistas de provincia y a los grupos industriales, en la nueva composición de la propiedad de la banca quedaron representados de manera importante los llamados bolseros, que se habían visto beneficiados durante el gobierno de Miguel de la Madrid<sup>238</sup> y que no contaban con la experiencia en el sector bancario.

---

<sup>236</sup> Rogozinsky, *op. cit.* P. 83.

<sup>237</sup> *Ibid.*,

<sup>238</sup> Sobre la evolución de este sector, consúltense los trabajos de Ma. del Carmen Solórzano, "La Asociación Mexicana de Casas de Bolsa y la Reestructuración del Sistema Financiero Mexicano", y de Ma. José Fernández Aldecua, "El gremio bursátil y los nuevos empresarios financieros", en: *Proyecto de Organizaciones Empresariales en México, cuaderno 6, op. cit.* .

La privatización se acompañó de una profunda reforma financiera que permitió a los bancos constituirse en “grupos financieros o banca universal”. Con ello se restablecieron las condiciones imperantes antes de la expropiación, lo que de acuerdo con Celso Garrido, “significó también la reaparición de grupos financieros industriales en el país”.<sup>239</sup>

Pocos de los antiguos dirigentes de los bancos antes de su expropiación participaron en la privatización. Manuel Espinosa Yglesias, quien hasta 1982 controló Bancomer, trató de recuperar este banco, pero según su testimonio, el gobierno actuó de manera parcial y se lo impidió<sup>240</sup>.

Espinosa Yglesias consideró que la privatización de la banca fue un fracaso, debido a que las instituciones bancarias arrastraban muchas contradicciones surgidas durante los años en los que se habían mantenido en manos del gobierno. Señala que en ese periodo el gobierno se dedicó a “favorecer a los dueños de las casas de bolsa”, poniendo a su disposición exclusiva “lo que se llama ‘mesa de dinero’, o sea, las inversiones preferentes ... que constituyen la ganancia más segura. Se trata de los CETES, los Tesobonos, los pagarés bancarios y otros instrumentos semejantes. Sin ellos los bancos se encontraban en franca desventaja”. Añade que también influyó en el deficiente desarrollo de los

---

<sup>239</sup>Celso Garrido, *op. cit.*, pp. 170,172.

<sup>240</sup>El exbanquero narra una entrevista que sostuvo con Guillermo Ortiz, subsecretario de Hacienda, y Miguel Mancera, Director del Banco de México, con el propósito de insistir en la compra de Bancomer: “Desde un principio la charla fue muy tensa; el doctor Ortiz empezó por decirme que con relación a Bancomer, el gobierno era quien iba a crear un fideicomiso con todos los bancos de provincia. Cuando le dije que yo quería hacerlo y le pregunté por qué no me lo permitían, su respuesta fue despectiva: -porque no queremos-dijo Ortiz. -Bueno- le contesté-, después de todo son sus bancos, pero ustedes no saben como están. Mi respuesta le disgustó tanto que, volviéndose hacia Mancera, se rió de mí diciendo-¡Ja, ja, ja! Dice que no sabemos cómo están los bancos. ¡Ja, ja! Al escuchar esto último me di cuenta que mi insistencia por regresar a Bancomer era estéril: el gobierno haría todo lo que estuviera en su poder por impedírmelo. No tenía sentido que me preocupara por el futuro del Banco. Mi vida en los negocios se había terminado realmente y después de ese día ya no hice esfuerzo alguno para lograrlo”. Manuel Espinosa Yglesias, *Bancomer, Logro y Destrucción de un Ideal*, México, D.F., Editorial Planeta, 2000, p. 209.

bancos el hecho de que la mayoría de los funcionarios que el gobierno puso al frente de su dirección desconocían “las prácticas bancarias más elementales”.<sup>241</sup>

El exbanquero añade que a estas condiciones se sumaron los altos precios que se fijaron para la venta de las instituciones, las cuales contribuyeron a su descapitalización y a impedir la inyección de recursos frescos para modernizarlos. En casos como el de Bancomer, señala, “... el precio pagado se completó con recursos del propio Banco, el cual, en consecuencia, no sólo vio disminuida su liquidez, sino que congeló esos fondos en una cuenta que sería difícil de cobro. En un sentido financiero el hecho es simplemente monstruoso”, concluyó.<sup>242</sup>

Las consideraciones de Espinosa Yglesias permiten advertir que el proceso de privatización de empresas públicas favoreció a ciertos grupos de grandes empresarios y marginó a otros. No hay duda de que el gobierno buscó consolidar a los grupos empresariales del país antes de avanzar en la desregulación del capital extranjero y la apertura comercial.<sup>243</sup> No obstante, no todos los grupos tuvieron las mismas posibilidades de acceso a la recomposición de intereses propiciada por el proceso privatizador.

La privatización de empresas públicas provocó una gran concentración económica sobre todo en los sectores de comunicaciones y financiero y con ella una proliferación de alianzas y fusiones que se intensificaron con el avance de la desregulación del capital extranjero, viniendo a reconfigurar los equilibrios del poder económico en México. En toda América se dio un proceso similar:

“ [...] para el caso de América Latina, los datos que se aportan acerca del contenido accionario de las operaciones de fusión realizadas por cuenta de capitales extranjeros confirman que al avanzar la apertura de la economía y suprimir las limitaciones para la inversión extranjera las operaciones de empresas por cuenta de capitales del exterior se multiplicaron, incluyendo a empresas que se están privatizando, a otras que se privatizaron en años previos, pero también a firmas que estaban en manos de capitales

---

<sup>241</sup> *Ibid.*, p. 199.

<sup>242</sup> *Ibid.*, P. 209.

<sup>243</sup> Gregorio Vidal, *op. ci.*, pp. 136,195.

privados`[...] Los datos de 1995 en adelante permiten sostener que el traslado de activos a empresas extranjeras se ha acentuado<sup>244</sup>.

Para 1997, un buen número de bancos privatizados comenzaron a ser comprados por corporativos extranjeros, como Multibanco Mercantil de México, del cual el Banco Bilbao Vizcaya (BBVA) adquirió el 70%; Cremi y el Banco de Oriente también fueron comprados por BBVA; los activos de Banca Confía pasaron a CitiBank, y parte de Bital quedó en manos de Santander y Banco Comercial Portugués. Otros como Bancomer, Serfin e Inverlat ya contaban con inversión extranjera, y en el caso del último estaba por formalizarse su integración a ScotiaBank. A estas compras deben añadirse los casos de los bancos que fueron intervenidos por el IPAB, en virtud de que presentaron problemas de falta de capitalización a raíz de la crisis financiera de 1994. También varios de los bancos que permanecían en manos de inversionistas nacionales se habían fusionado: Banpais y Banco del Centro fueron comprados por Banorte, Banoro fue adquirido por Bancrecer<sup>245</sup> y Atlántico por Bital<sup>246</sup>.

Se puede afirmar que, en general, los beneficiarios de la venta de empresas públicas fueron los grandes empresarios nacionales. De las 228 empresas vendidas durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, sólo 21, en su mayoría agropecuarias, se vendieron al sector social; las 207 restantes las adquirieron diversos grupos tanto del D.F. como del interior de la República. Las transacciones de mayor cuantía fueron las de los bancos, que en global representaron el 58% de los recursos obtenidos por el gobierno por concepto de privatizaciones, y la de Teléfonos de México; si ambas operaciones se suman, alcanzan alrededor del 87% de los ingresos que el gobierno obtuvo de la enajenación de empresas públicas en este periodo<sup>247</sup>. Esto significa que en un reducido grupo de no más de veinte personas quedó el control de la mayor parte de las empresas privatizadas. Si bien es cierto que en el caso de la banca la propiedad de las acciones alcanzó

---

<sup>244</sup> *Ibid.*, p.168.

<sup>245</sup> Posteriormente Banorte compró Bancrecer. Informe de Actividades que presenta Grupo Financiero a la Bolsa Mexicana de Valores, enero de 2001.

<sup>246</sup> *Ibid.* p. 142.

<sup>247</sup> Consúltese Jacques Rogozinski..., *op. cit.* anexo 2.

una mayor socialización al integrar a 80,000 accionistas, en contraste con los 8,500 que formaban el sistema bancario antes de la expropiación, la realidad es que el control de esas instituciones quedó también en manos de un pequeño grupo de individuos<sup>248</sup>.

En forma individual, por los bancos más importantes: Banamex y Bancomer, se pagaron 9,744,982 y 8,564,213 ( millones de pesos), respectivamente. Otros bancos que sobresalen por su valor son Banca Serfin ( 2,827,740 ), Multibanco Comermex (2,706,014), Banco Mexicano Somex (1,876,525), Banco Mercantil del Norte (1,775,779), Banco Internacional (1,486,916) y Banco del Atlántico (1,469,160). Otra de las más importantes empresas vendidas, tanto en términos económicos como por su relevancia estratégica, fue la Compañía Minera de Cananea (1,374,685)<sup>249</sup>, con la que Grupo México, de Jorge Larrea, alcanzó la primacía en la producción de cobre en México.

A diferencia de lo ocurrido con el resto de las empresas paraestatales vendidas, con los bancos se observó una mayor concentración en ciertas entidades del país; 15 de las 18 instituciones bancarias que fueron adquiridas por inversionistas del D.F., Nuevo León y Jalisco, mientras que casi la tercera parte de los activos de los bancos fueron comprados por inversionistas de Nuevo León, que incluyen Bancomer, Serfin, Banorte y Confia<sup>250</sup>.

No fueron muchos los miembros del CMHN que participaron directamente en la compra de las empresas paraestatales, aunque los que sí participaron

---

<sup>248</sup> Cfr. Ignacio Rodríguez Reyna, "Nueva banca. Un reparto fuera de libreto", en: Revista *Mira*, No. 124, 13 de julio de 1992.

<sup>249</sup> *Ibidem*, todas las cifras son en millones de pesos. Cananea es la mina en operación más antigua de América del Norte. Desde 1917 pertenecía a la firma Anconada Company, la cual vendió el 51% de su participación en 1971 a Nacional Financiera y en 1982 terminó vendiéndole a esta última el resto de sus acciones. El gobierno federal trató de vender Cananea al sector privado desde 1988 y en 1989, a raíz de una huelga de sus trabajadores, la declaró en quiebra. En 1990 Grupo México adquirió de parte de la sindicatura de la quiebra el 100% de sus activos. BMV, Informe Anual de Grupo México, abril de 2002.

<sup>250</sup> Consúltese Ignacio Rodríguez Reyna, *op. cit.* También, Jaime Millán Núñez, "Terminó la desincorporación; comienza la competencia bancaria", en: Revista *Epoca*, No. 58, 13 de julio de 1992.

concentraron las más importantes empresas puestas a la venta en el segundo periodo privatizador. Se puede decir que entre los más beneficiados de este proceso estuvieron Carlos Slim, quien obtuvo el control de Telmex; Roberto Hernández, de Banamex; Eugenio Garza Lagüera, el de Bancomer; Adrián Sada el de Serfin y Jorge Larrea, el de la Minera Cananea, ésta última, como ya se indicó, revestía importancia más que por el precio que se pagó por ella por la relevancia estratégica que significaba para el grupo comprador. Otros miembros que participaron en la compra de empresas fueron Agustín Legorreta Chauvet que logró obtener Comermex; Antonio Del Valle y Juan Sánchez Navarro, quienes obtuvieron parte de las acciones de Banco Internacional; Grupo Alfa, que entonces dirigía Bernardo Garza Sada, adquirió tres empresas dedicadas a la transformación de acero, alambres y alambrones; mientras que Industrias Peñoles, de Alberto Bailleres, compró la Compañía Minera de los Cedros y Refractarios Hidalgo; ICA, de Bernardo Quintana, compró la Compañía de Manufacturas Metálicas Pesadas, y Alberto Santos de Hoyos, adquirió los ingenios Alianza Popular, Pedernales y Puruarán<sup>251</sup>. De acuerdo a lo registrado y publicado por el propio gobierno, los miembros del CMHN participaron con el 50% de los recursos obtenidos en este periodo por concepto de privatizaciones, sin considerar la parte de las acciones de Telmex puestas a la venta al público inversionista, que quedaron bajo el control de Carlos Slim, lo que indica la fortaleza económica de este grupo de prominentes empresarios.

La privatización de empresas públicas significó unos de los símbolos de reconciliación más palpables entre el gobierno y los empresarios y restituyó la confianza de los inversionistas extranjeros en el futuro del país. Después de la venta de Banamex, The Wall Street Journal elogiaba los avances del gobierno en materia de privatizaciones:

---

<sup>251</sup> Cfr. Jacques Rogozinsky, anexo 2, *op.cit.*

“Tras una inflación de tres dígitos, masivas fugas de capital y una enorme migración de mexicanos a Estados Unidos, Salinas de Gortari dirige ahora el mayor dinamismo económico de México, después del desplome de los precios del petróleo en mayo de 1981”<sup>252</sup>.

Si, como ya se apuntó, la privatización fue provechosa principalmente para los grandes empresarios y, de manera especial, un reducido grupo de ellos salió fortalecido de ese proceso, cabe hacerse la pregunta que se plantea Ben Ross Schneider en relación a ¿cuál era el beneficio directo para el resto de los empresarios? Su respuesta, que se comparte, es que “El programa de privatización en México fue satisfactorio para el sector privado más como un indicador de la orientación del gobierno que en términos de nuevas oportunidades de ganancias directas”<sup>253</sup>. La privatización fue un mensaje simbólico del gobierno a los empresarios, cuya significación se centraba en uno de los elementos de confrontación entre el gobierno y el sector privado desde los años sesenta: lo que para los empresarios representaba la estatización de la economía y para el gobierno el régimen de economía mixta.

No se tienen elementos para señalar que hubo corrupción en el proceso de venta de empresas. Lo que se puede afirmar con la información que se tiene, que en estricto sentido es la misma que proporcionó el gobierno, es que hubo un grupo muy reducido de personas que se beneficiaron con él.

### **3.4 EVOLUCIÓN Y CONTROL DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA EN MÉXICO**

Los capitales extranjeros siempre estuvieron presentes en México, aunque con diversas modalidades y límites, en función de las características del desarrollo económico y de la orientación que los distintos gobiernos le otorgaron. Si bien es cierto que la Revolución acabó con muchos de los privilegios de los que gozaban los inversionistas extranjeros -a partir de la Constitución de 1917, que de manera específica, en el artículo 27, les impidió obtener el dominio de las tierras y aguas

---

<sup>252</sup> *El Nacional*, 28 de agosto de 1991.

<sup>253</sup> Ben Ross Schneider..., *op. cit.*, pp. 24-25.

nacionales<sup>254</sup>, con excepción del acto de la expropiación petrolera, los diversos intentos de los gobiernos por frenar el ingreso de la inversión extranjera resultaron tímidos y en algunas ocasiones éstos tuvieron que ceder, otorgando ciertas concesiones, o dar marcha atrás a sus iniciativas ante las presiones de los gobiernos del exterior.

Un ejemplo de lo anterior fueron las acciones llevadas a cabo por los empresarios estadounidenses en el año de 1917, con el apoyo de la Cámara de Comercio y de su gobierno, para evitar que los preceptos contenidos en la Constitución se hicieran válidos y alegar, con base en el mismo ordenamiento, su carácter no retroactivo. Estas presiones condujeron a la firma de los Tratados de Bucareli, durante el gobierno de Alvaro Obregón, con los que los estadounidenses lograron el reconocimiento de sus propiedades en México y otras importantes concesiones<sup>255</sup>. Posteriormente, la Ley del Petróleo, expedida en 1925, bajo la administración de Plutarco Elías Calles, representaría otro motivo de enfrentamiento con los inversionistas extranjeros, quienes lograron, tres años después, declararla anticonstitucional y amparar a las compañías petroleras<sup>256</sup>.

En general, las limitaciones al capital extranjero estuvieron orientadas en un principio a proteger las tierras, las aguas y los recursos estratégicos del país, en virtud del incipiente desarrollo económico que imperaba durante las primeras

---

<sup>254</sup>El artículo 27 constitucional, consignaba en el párrafo 7, fracción I, lo siguiente: “Sólo los mexicanos por nacimiento o por naturalización y las sociedades mexicanas tienen derecho para adquirir el dominio de las tierras, aguas y sus accesiones o para obtener concesiones de explotación de minas o aguas. El Estado podrá conceder el mismo derecho a los extranjeros, siempre que convengan ante la Secretaría de Relaciones Exteriores en considerarse como nacionales respecto de dichos bienes y en no invocar por lo mismo la protección de sus gobiernos, por lo que se refiere a aquellos, bajo la pena, en caso de faltar al convenio, de perder en beneficio de la Nación los bienes que hubieren adquirido en virtud del mismo”. Citado en: José Ramón Medina Cervantes, *El Estado Mexicano entre la inversión extranjera directa y los grupos privados de empresarios*, México, D.F., Premia Editora de Libros, S.A. 1984.

<sup>255</sup>Marcela Briz Garizurieta, *El Consejo...*, op. cit., p. 57. En los Tratados de Bucareli el gobierno de Alvaro Obregón se comprometió, además de respetar los derechos de propiedad de los ciudadanos estadounidenses, a instalar una comisión de reclamaciones mediante la cual éstos pudieran solicitar el pago de las pérdidas sufridas durante el proceso armado, en el lapso que iba del 20 de mayo de 1910 al 21 de mayo de 1920, “acordándose también el establecimiento de una convención general de reclamaciones en la que se recibirían las quejas sobre las pérdidas que hubieran sufrido los intereses estadounidenses desde el año de 1868 en adelante”. *Ibidem*.

<sup>256</sup>José Ramón Medina Cervantes..., op. cit. p. 43.

décadas del siglo XX. La tierra había sido el elemento de disputa durante la lucha armada y como tal debería quedar resguardado en la Constitución, pero no sólo por eso; dado el escaso desarrollo de la industria, el núcleo de acción de los capitales extranjeros se concentraba mayormente en la explotación de los recursos naturales.

El gobierno del general Lázaro Cárdenas fue el primero en cortar uno de los principales sustentos del capital extranjero, a través de la expropiación petrolera, en 1938, y con ello restringió la participación de los capitalistas extranjeros en una de las actividades económicas más relevantes del país, fortaleció el papel del Estado como rector de la vida económica y sentó las bases del régimen de economía mixta que perduró hasta que el proyecto neoliberal lo desplazó<sup>257</sup>.

Los intentos posteriores por limitar la inversión foránea se dieron en condiciones distintas de desarrollo económico del país, frente a las oportunidades de producción que ofreció la Segunda Guerra Mundial, que presentó como real necesidad para la industrialización interna la protección de los empresarios nacionales con respecto a los capitales del exterior, lo que llevó al gobierno de Manuel Avila Camacho a expedir un Decreto para regular el ingreso de las inversiones extranjeras. Este ordenamiento consideraba que la participación de los capitales mexicanos debería ascender cuando menos al 51% en las sociedades que se instituyeran y que su administración debería estar siempre controlada por nacionales. Aunque se consideraban algunas excepciones que concedían mayores porcentajes de inversión extranjera, como ocurría en el caso de explotación de nuevas ramas económicas, el decreto fue rechazado por los inversionistas extranjeros, por lo que las autoridades se vieron en la necesidad de

---

<sup>257</sup>El gobierno del general Cárdenas permitió, además, el tránsito hacia la industrialización del país, en la medida en que destruyó el centro alrededor del cual gravitaban las relaciones económicas del porfiriato: el peonaje acasillado. A partir de las reformas a la legislación agraria vigente, los peones acasillados fueron sujetos del reparto agrario. Consúltese, Marcela Briz Garizurieta, *Lázaro Cárdenas 1928-1932: una revolución social en Michoacán (la gestación del triunfo del proyecto radical de la Revolución mexicana)*, México, D.F., Tesis de Licenciatura en Ciencia Política, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1989.

modificarlo, disminuyendo el número de ramas económicas que exigían el porcentaje del 51% mayoritario de capital mexicano en las sociedades<sup>258</sup>.

Después de la iniciativa anterior y de la creación, en 1947, de la efímera Comisión Mixta Intersecretarial para la Regulación de la Inversión Extranjera,<sup>259</sup> los diferentes gobiernos de México no intentaron ninguna otra alternativa para limitar las inversiones extranjeras, ante el temor de provocar desconfianza entre los inversionistas. Existían disposiciones jurídicas dispersas, que obedecían a necesidades de control de la inversión extranjera en campos muy específicos de la economía, pero no se contaba con un cuerpo unificado y coherente de reglamentaciones que permitieran una mínima planeación en la materia.

Así, las actividades económicas en las que se concentraba la Inversión Extranjera Directa (IED) en el interior del país fueron modificándose a lo largo de los años. A finales del porfiriato y hasta las primeras décadas de la posrevolución, los capitales extranjeros estuvieron concentrados en mayor cuantía en actividades primarias, como la agricultura y la ganadería; en la industria extractiva, como la minería y la explotación del petróleo; en los servicios públicos (luz, teléfonos, telégrafos y transportes) y en los servicios financieros<sup>260</sup>. Los más importantes inversores eran Estados Unidos, Gran Bretaña y Francia<sup>261</sup>. En las primeras etapas de la industrialización, la situación cambió sensiblemente; la alta rentabilidad que ofrecía la industria manufacturera y las restricciones con las que se topó la inversión extranjera ante las nacionalizaciones realizadas durante el

---

<sup>258</sup> José Ramón Medina Cervantes..., *op. cit.*, pp. 52-53.

<sup>259</sup> La Comisión Intersecretarial para Regular la Inversión Extranjera operó de 1947 a 1953. Estaba formada por un representante de las secretarías de la Presidencia de la República, de Gobernación, de Relaciones Exteriores, de Hacienda, de Agricultura y Ganadería y, posteriormente de Comunicaciones y Obras Públicas. Durante el tiempo en que estuvo en funciones se concentró en expedir una serie de normas que complementaban el Decreto expedido en 1944. José Ramón Medina Cervantes..., *op. cit.*, pp.54-55.

<sup>260</sup> Las limitaciones al capital financiero del exterior se logran establecer a partir de las reformas que en 1965 se realizaron a la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, que se había expedido en 1941. A partir de entonces sólo se mantuvieron en el país algunas sucursales de First National Bank que ya operaban con anterioridad. José Ramón Medina Cervantes, *op. cit.* p. 74.

<sup>261</sup> *Ibid.*, pp. 33-37.

cardenismo y la reforma agraria, provocaron que ésta se desplazara hacia las manufacturas y el comercio, aunque mantenía una presencia significativa en la minería y en la electricidad. Para ese entonces los Estados Unidos habían consolidado su presencia en México, constituyéndose en el principal país inversor.

“[...] entre 1950 y 1959, más de las dos terceras partes del total de inversión directa norteamericana en México se canalizaron hacia las actividades manufactureras. En 1950 menos de un tercio de la inversión directa estadounidense en México se destinó al sector manufacturero; en 1959 esa proporción llegó al 47 por ciento. Para toda América Latina la cifra correspondiente fue de 17 por ciento. Durante esos años la inversión directa norteamericana en las manufacturas se elevó de 133 a 355 millones de dólares, el doble de la tasa con que se incrementó en toda América Latina”<sup>262</sup>.

Entre 1940 y 1968 la IED en México creció a una tasa promedio anual del 18%<sup>263</sup>. Los propósitos de los gobiernos, de acelerar la industrialización del país, aunados a la creciente dependencia tecnológica y de insumos del exterior, produjeron la cada vez mayor vinculación de los grandes capitales nacionales con los extranjeros. Por ello, la nueva posición gubernamental era que el capital extranjero debía ser visto como “complementario al capital nacional”.<sup>264</sup> Los grandes empresarios nacionales rápidamente encontraron en las empresas del exterior formidables socios que aseguraban el retorno y rentabilidad de sus inversiones. Un ejemplo que ilustra de manera muy clara las formas de asociación que lograron los empresarios mexicanos con los extranjeros es el de la industria automotriz<sup>265</sup>, para la que el gobierno diseñó una política de integración que buscaba alcanzar mayor contenido de partes nacionales.

---

<sup>262</sup>Roger D. Hansen, *La Política del Desarrollo Mexicano*, México, D.F., Siglo XXI Editores, Vigésimosegunda edición en español, 1998, p. 79.

<sup>263</sup>José Luis Ceceña, *México en la Orbits Imperial. Las empresas transnacionales*, México, D.F., Ediciones “El Caballito”, 1970, p. 128.

<sup>264</sup>José Ramón Medina Cervantes..., *op.cit.* p. 64.

<sup>265</sup>Sobre este particular, consúltese David Torres Mejía, “La estabilización del Subdesarrollo Mexicano (1960-1970)”, en: *Revista Mexicana de Ciencias Sociales*, núm. 119, enero-marzo de 1985, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.

“El decreto de la industria automotriz, expedido en 1962, obligaba a las compañías a alcanzar ascendentes grados de integración nacional en su producción, lo que implicaba abastecerse de insumos y bienes intermedios fabricados en el país. Como respuesta a esta iniciativa gubernamental, las empresas fabricantes de partes se comprometieron a realizar una inversión inicial de mil millones de pesos; en él se contemplaba que entre 1960 y 1964 los automóviles fabricados en el país tendrían 60 por ciento de partes nacionales”<sup>266</sup>.

Las anteriores disposiciones condujeron a la rápida instalación de empresas de partes automotrices, como la que Bernardo Quintana fundó a principios de 1960, en asociación con la Ford, cuya primera denominación fue Equipos Clark de México, y posteriormente Tremec, que vino a sumarse a la empresa armadora de la Chrysler controlada desde muchos años atrás por Gastón Azcárraga<sup>267</sup>.

Las iniciativas del gobierno para impulsar la inversión se orientaron al diseño de atractivos paquetes de los que también se beneficiaban los inversionistas extranjeros. La Ley de Industrias Nuevas y Necesarias, expedida en 1955, constituyó una de las más notables medidas en este sentido. Este ordenamiento concedía la exención total de aranceles de materias primas, maquinaria y equipo, reducía el 40% de impuesto sobre la renta y el 100% del impuesto sobre ventas y del timbre a las nuevas empresas que se instalaran<sup>268</sup>. Es de considerarse, de acuerdo a los propósitos y características de esta ley, que tanto los insumos como la tecnología para nuevas industrias que había necesidad de importar, procedían de las matrices de las propias firmas extranjeras.

La gran penetración de la inversión extranjera durante los años cincuenta, había provocado el descontento y preocupación de los pequeños empresarios agrupados en la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CNIT),

---

<sup>266</sup> Marcela Briz Garizurieta, *El Consejo...*, op. cit. p. 88.

<sup>267</sup> *Ibid.*, p. 89. Antonio Ortiz Mena, *El desarrollo estabilizador: reflexiones sobre una época*, México D.F., El Colegio de México/Fondo de Cultura Económica, 1998, pp. 208-209.

<sup>268</sup> José Ramón Medina Cervantes..., *op. cit.*, p. 63.

ahora CANACINTRA. Esta organización encabezó uno de los más importantes debates en este periodo sobre la inversión extranjera directa<sup>269</sup>:

“Entre las principales preocupaciones de la CNIT estaba la creciente participación de las empresas extranjeras en las industrias y servicios básicos, como la explotación de los recursos mineros, los contratos establecidos por esas empresas con Pemex y la prestación del servicio de energía eléctrica. En el renglón de la industria manufacturera, los empresarios nacionalistas solicitaban que el gobierno impidiera la participación de los capitales extranjeros en las ramas en las que la industria doméstica tenía capacidad para satisfacer la demanda interna; pedían también que se obligara a las empresas establecidas a producir insumos producidos en el país y que se tomaran las medidas necesarias para que cesara la práctica creciente de compra de empresas nacionales por inversionistas extranjeros”<sup>270</sup>

A pesar de la oposición de los empresarios nacionalistas y de la mexicanización<sup>271</sup> de algunas industrias, como fueron, entre los más relevantes, los casos de la industria minera y de la nacionalización de la industria eléctrica, que se dieron a principios de los años sesenta, la IED continuó avanzando<sup>272</sup>. Su composición sectorial, sin embargo, se modificaba también, a la vez que la presencia de capitales estadounidenses adquiriría mayor importancia:

Para finales de la década de los sesenta la inversión estadounidense había más que duplicado las cifras anteriores y dos terceras partes de ella se concentraban en las actividades manufactureras<sup>273</sup>.

---

<sup>269</sup>La CNIT contó con el apoyo del Círculo de Estudios Mexicanos, una organización de corte nacionalista que agrupaba a intelectuales de izquierda.

<sup>270</sup>Marcela Briz Garizurieta *El Consejo...*, *op. cit.*, p. 87.

<sup>271</sup>Durante el gobierno de Adolfo López Mateos se impulsó la mecanización de varias industrias, como la automotriz, con la condonación de impuestos a las empresas que lograran mayores contenidos nacionales en la fabricación de sus partes. El caso de la minería fue similar y estimuló la compra de las minas por parte de empresarios mexicanos, otorgándoles apoyos y facilidades. La nacionalización de la industria eléctrica también estuvo inserta en este proyecto de mexicanizar la industria para apoyar el desarrollo nacional.

<sup>272</sup>David Torres Mejía señala que tanto la integración de la industria automotriz, como la mexicanización de la minería y la nacionalización de la industria eléctrica, fueron los instrumentos que el gobierno de López Mateos utilizó para negociar con los empresarios nacionalistas. Consúltese David Torres Mejías, *op. cit.*. Esta tesis parece bastante convincente, aunque debe considerarse que al menos en los casos de la integración de la industria automotriz, como de la mexicanización de la minería, los beneficiados no fueron los pequeños empresarios que se agrupaban en la CNIT, sino los grandes inversionistas nacionales.

<sup>273</sup>*Ibidem.*

En un análisis realizado durante los últimos años de la década de los sesenta, con base en la publicación de la lista de las 500 empresas más importantes de México por la Revista *Expansión*, y a partir de la selección de 16 actividades económicas, 13 de la industria y 3 de servicios, se evidencia la importante penetración que para entonces ya había alcanzado la inversión extranjera en esas actividades<sup>274</sup>.

Las ramas de la industria manufacturera en las que las empresas extranjeras tenían mayor control desde finales de la década de los sesenta eran: productos químicos farmacéuticos; computadoras y equipo de oficina; llantas y productos de hule; industria automotriz; fabricación de maquinaria y equipo; aparatos y productos eléctricos; producción de cobre y aluminio y sus manufacturas; alimentos, bebidas y tabaco; productos químicos - en la que no obstante la elevada participación que mantenía el gobierno mexicano a través del control de empresas tan importantes como Guanos y Fertilizantes y su participación en Hules Mexicanos, Pigmentos y Productos Químicos, y Sosa Texcoco, entre otras- las inversión extranjera llegaba a alrededor del 50%<sup>275</sup>.

En la producción de cigarrillos, la inversión extranjera comenzaba a tener una gran penetración, desplazando a antiguos inversionistas, principalmente españoles y franceses residentes en el país. En la fabricación de productos de tocador, tres grandes empresas extranjeras dominaban el mercado nacional: Unilever, (firma británico-holandesa que ahora tiene una gran importancia en la fabricación de productos alimenticios), Procter and Gamble y Colgate Palmolive<sup>276</sup>.

A pesar de la importancia alcanzada entonces por la industria cementera, ésta no llegaba al 40% de participación de capital extranjero, en virtud de que se trataba de una actividad que había logrado desarrollarse por empresarios mexicanos gracias al apoyo que les prestó el gobierno, que buscó beneficiar la creación de

---

<sup>274</sup> Consúltese este análisis en José Luis Ceceña ..., *op. cit.*

<sup>275</sup> *Ibidem.*

<sup>276</sup> *Ibidem.*

empresas nacionales a través de financiamientos de Nacional Financiera<sup>277</sup>. Lo mismo ocurría con la minería, en la que la inversión foránea se redujo de manera significativa desde principios de los años sesenta ante el proceso de mexicanización propiciado primero por la administración de López Mateos y consolidado durante la de Díaz Ordaz, y que consistió primero en reducir en un 50% los impuestos de importación y exportación a las empresas cuyo capital fuese mayoritariamente nacional, a lo que se sumaron en 1961 los beneficios fiscales que establecía la Ley Minera expedida en ese año para las empresas que contaran con un mínimo de 51% de capital mexicano, estableciendo, además, que no se autorizarían nuevas concesiones a empresas que no contaran como mínimo con el 66% de capital nacional. La falta de recursos de los empresarios del país para adquirir la mayor parte de los activos de las empresas mineras llevó al gobierno a crear un mecanismo que permitiera a los mexicanos obtener el control de ellas, por medio de fideicomisos en los que se depositaba el 51% de las acciones para ser vendidas a inversionistas nacionales<sup>278</sup>.

Pero la inversión extranjera se extendía a muchas otras actividades industriales, como la producción de papel y cartón, en la que destacaban empresas como Kimberly Clark; la fabricación y venta de productos fotográficos controlada casi en su totalidad por Kodak de México; la fabricación de muebles sanitarios, que monopolizaba la empresa Ideal Standard, y muchas otras actividades que producían bienes terminados o intermedios<sup>279</sup>

En lo que respecta al comercio, ésta fue, después de la industria manufacturera, la actividad en donde mayormente penetró el capital extranjero desde sus primeros años de expansión. Grandes empresas comerciales como Sears Roebouck, Woolworth y Aurrerá, con fuerte participación accionaria de Jewell Tea, Co.,

---

<sup>277</sup> Antonio Ortiz Mena..., *op. cit.* p.205.

<sup>278</sup> *Ibid.*, p. 204. La Compañía Metalúrgica Mexicana Peñoles se mexicanizó, quedando bajo el control de Raúl Bailleres. Antonio Ortiz Mena señala que la mexicanización que produjo mayores dificultades fue la de la American Smelting Company (la más importante por su tamaño), que fue adquirida por Bruno Pagliai en sociedad con Jorge Larrea y Miguel Alemán. La nueva empresa quedó registrada bajo la denominación de Industrial Minera México. *Ibidem*.

<sup>279</sup> José Luis Ceceña..., *op.cit.*

habían logrado una importante participación del mercado en el rubro de tiendas departamentales. Lo mismo ocurría con la industria turística, en la que el capital extranjero destacaba por el creciente número de cadenas hoteleras, entre las que se pueden citar la Western International Hotels, la cadena Hilton, la Holiday Inn. Finalmente en los servicios, la inversión foránea no sólo aumentaba en el giro restaurantero con el establecimiento de cadenas como Denny's, Vips (de Aurrerá) y Sanborn's, que contaba con un 49% de capital de la firma estadounidense Wallgreen, sino también en los diferentes servicios profesionales cada vez más requeridos por las empresas extranjeras o los complementarios a sus diversos giros<sup>280</sup>.

En los primeros años del gobierno de Luis Echeverría, se planteó por primera ocasión la formulación de una legislación para regular el ingreso del capital extranjero al país, lo cual se logró a pesar de la oposición de los grandes empresarios nacionales, muchos de ellos agrupados en el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios<sup>281</sup>, y de los inversionistas extranjeros<sup>282</sup>.

---

<sup>280</sup> *Ibidem*.

<sup>281</sup> En 1972, ante la inminente expedición de la *Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera*, por parte del gobierno de Luis Echeverría, los miembros del Consejo trataron de persuadir al Presidente de la inconveniencia de tal medida. "Nuestra opinión en este punto de vista es clara: si la inversión directa externa es complementaria al ahorro nacional y si cumple con los requisitos que la regulan según los campos de inversión, una ley general como la que se pretende sería inútil e inconveniente, ya que el gobierno no podría tener una política flexible tan necesaria en esta materia". Marcela Briz Garizurieta, *El Consejo,...*, op. cit. p. 128.

<sup>282</sup> En franca alusión a los planes del gobierno echeverrista, de expedir la ley para regular la inversión extranjera, el embajador de los Estados Unidos Robert H. McBride, señalaba a los miembros del Comité Bilateral de Hombres de Negocios México-Estados Unidos, en octubre de 1972: "[...] quiero [...] hacer particular referencia, a las inversiones extranjeras, ya que me he enterado de que una considerable porción de su agenda estará dedicada a este tema. Durante recientes semanas ha surgido un número de declaraciones críticas respecto al papel de la inversión extranjera en México.[...] Por un número de años México ha sido un mayor receptor de inversiones extranjeras, a pesar de la intensa competencia mundial que existe para recibir la cantidad limitada del capital de inversión disponible[...] La gran mayoría de las inversiones extranjeras han estado dirigidas hacia los objetivos mexicanos de la substitución de importaciones y el desarrollo del turismo. Esta inversión ha sido atraída a México más bien que a los otros países, debido a la estabilidad económica y política de la nación. Esta inversión también ha sido atraída a México con el fin de llenar una demanda, una demanda que excede la capacidad o la disponibilidad del capital doméstico. También llegó para lograr una ganancia. Dentro de algunos círculos de hoy en día, las ganancias son consideradas como pecaminosas, pero aún así, yo todavía no conozco a una sola persona que haga alguna inversión sin pensar que terminará con alguna ganancia neta. En el caso de la inversión extranjera, aunque una porción substancial de las ganancias con frecuencia son invertidas de nuevo, eventualmente una

Con la nueva ley, publicada el 9 de marzo de 1973, el gobierno buscaba ordenar el ingreso de la inversión extranjera, aunque su propia estructura y la falta de una reglamentación más precisa limitaron esos objetivos.

De acuerdo con los preceptos contenidos en la Constitución, la ley obligaba a los extranjeros que adquirieran bienes dentro de la República Mexicana “a considerarse como nacionales respecto de dichos bienes y no invocar la protección de su Gobierno”, dejando establecida la prohibición a las sociedades extranjeras de adquirir el dominio de tierras y aguas nacionales<sup>283</sup>. En ella se establecían también reglas para la utilización y aprovechamiento de bienes inmuebles destinados a usos turísticos o industriales en la faja de 100 kms a lo largo de las fronteras y de 50 kms a lo largo de las playas del país, a través de la constitución de fideicomisos, en los que las instituciones fiduciarias conservaban el derecho de propiedad.

El ordenamiento estableció las actividades económicas reservadas para su explotación por el gobierno y por los empresarios nacionales e impuso porcentajes de participación menores del 49% de inversión extranjera en las ramas económicas consideradas estratégicas. El resto de la inversión extranjera quedó sujeta al límite máximo del 49% de inversión foránea<sup>284</sup>, aunque en su

---

parte de éstas son remitidas. Un análisis objetivo de las inversiones extranjeras, sin embargo (y bien comprendo que éste puede llegar a ser un tema con implicaciones emocionales) tiene que medir las remesas en términos de lo que la inversión ha contribuido a la economía”. Palabras del Embajador de los Estados Unidos Robert H. McBride, en la reunión anual del Comité de Hombres de Negocios México-Estados Unidos, efectuada en Acapulco Guerrero el 12 de octubre de 1972.

<sup>283</sup> *Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Extranjera*, Diario Oficial de la Federación, 9 de marzo de 1973. Los datos que se analizan a continuación son tomados de este ordenamiento.

<sup>284</sup> Las actividades económicas reservadas exclusivamente al Estado eran: petróleo y demás hidrocarburos; petroquímica básica; explotación de minerales retroactivos y generación de energía nuclear; minería (en los casos a que se refiere la ley de la materia); electricidad; ferrocarriles; comunicaciones telegráficas y radiotelegráficas. Por su parte, la ley mencionaba como actividades reservadas únicamente para inversionistas mexicanos o a sociedades mexicanas con cláusula de exclusión de extranjeros las siguientes: radio y televisión; transporte automotor urbano, interurbano y de tránsito en carreteras federales; transportación aérea y marítima nacional; explotación forestal y distribución de gas. De las ramas económicas en las

artículo 5º, inciso d) <sup>285</sup> indicaba que las proporciones de capital extranjero para las actividades que no estuvieran precisadas serían las que “[...] señalen las leyes específicas o disposiciones reglamentarias que expida el Ejecutivo Federal”.

Si bien esta legislación no impidió que continuara el ingreso de inversión extranjera, lo que en realidad no era su propósito, dado el nivel de dependencia de la economía mexicana, que era reconocido por las autoridades<sup>286</sup>, sí permitió al menos establecer cierto orden en ese sentido. Aunque como se verá más adelante y muy probablemente a causa de fuertes presiones de parte de los capitales nacionales y extranjeros, el gobierno dejó abierta la puerta a la inversión extranjera al no expedir el reglamento de la ley, cuya falta de definición permitió a las autoridades actuar discrecionalmente.

En la administración echeverrista se elevó en 30% el saldo histórico de las inversiones extranjeras, que llegaron a 5,318 millones de dólares,<sup>287</sup> lo cual se explica en gran parte por la proliferación en esos años de los fideicomisos constituidos para operar en franjas fronterizas y litorales del país, que para 1980 ya sumaban más de 3,000; la mayor parte de ellos eran desarrollos turísticos. Estos últimos también influyeron en la elevación de las cifras históricas de inversión extranjera durante el sexenio de José López Portillo, que se situaron en

---

que la inversión extranjera estaba restringida a porcentajes menores al 49%, se indicaban la explotación y aprovechamiento de sustancias minerales, cuando se tratara de actividades sujetas a concesión ordinaria, casos en los que sólo se podría participar hasta con un 34%; productos secundarios de la industria petroquímica, cuya explotación se permitía a la inversión extranjera en un máximo de 40%, y la fabricación de componentes de vehículos automotores, cuyo límite se fijó en 40%.

<sup>285</sup> Como se podrá comprobar más adelante, con base en este inciso se formuló el Reglamento de 1989, que constituyó el primer paso hacia la desregulación de la inversión extranjera en el país.

<sup>286</sup> Prueba de ello fue que los mayores incrementos durante el sexenio de Luis Echeverría ocurrieron precisamente después de su expedición, entre 1974 y 1976, de tal forma que la inversión extranjera sumó 362.2, 295.0 y 299.1 millones de dólares en 1974, 1975 y 1976, respectivamente; contra 168 y 189.8 millones de dólares de los dos primeros años de esa administración

<sup>287</sup> *Cfr. Resultados de la nueva política de inversión en México, 1989-1994*, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), 1994.

10, 786.4 millones de dólares<sup>288</sup>, lo que significa un aumento de arriba del 100 por ciento con respecto a las cifras del término de la administración anterior. Durante los dos últimos años de este gobierno el ingreso de capital extranjero también estuvo influido por el auge petrolero.

### 3.5 LA DESREGULACIÓN DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA

El gobierno de Miguel de la Madrid elevó el saldo histórico de inversión extranjera a 24,087.4 millones de dólares<sup>289</sup>. Este incremento tomó mayor vigor a partir de 1986; los primeros años parece que los inversionistas mantuvieron cautela ante la crisis económica por la que atravesaba el país; así, en 1983 se invirtieron apenas 683.7 millones de dólares, los siguientes años las cifras fueron mejorando paulatinamente hasta llegar a su máximo en 1987, con una inversión de 3,877.2 millones de dólares<sup>290</sup>. Esta expansión de la inversión extranjera se logró en gran parte por las políticas impulsadas por el gobierno para captar mayores inversiones foráneas: primero, a través de la mayor flexibilización de las normas expedidas por la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras, se permitió en 1984 la instalación de empresas altamente exportadoras y de uso intensivo de tecnología con capital mayoritario extranjero, lo que condujo a una extraordinaria elevación del número de empresas maquiladoras instaladas en diversas partes del país<sup>291</sup>. Asimismo, en 1986 se reclasificaron las actividades consideradas dentro de la petroquímica básica “para ampliar las oportunidades de inversión extranjera en ese sector”<sup>292</sup>.

---

<sup>288</sup> *Ibidem* En 1980 y 1981 ingresaron al país inversiones de capital extranjero por 1,726 y 1701 millones de dólares, respectivamente, lo cual representó más del 60% de toda la inversión captada a lo largo del sexenio.

<sup>289</sup> *Ibidem*.

<sup>290</sup> Resultados de la nueva política... *op.cit.*

<sup>291</sup> De 1980 a 1990 las empresas maquiladoras pasaron de 620 a 1900 y sus exportaciones crecieron de 2,500 millones de dólares en 1980 a 10,100 en 1988. Gary Gereffi, “¿Cómo contribuyen las industrias maquiladoras al desarrollo nacional de México y a la integración de América del Norte?”, en Gustavo Vega Canovas., *op. cit.*, p. 242.

<sup>292</sup> Fernando Clavijo y Susana Valdivieso., *op. cit*, p. 33.

El gobierno de Carlos Salinas de Gortari intensificó la política de desregulación de la inversión extranjera. Durante el primer año de esta administración se expidió el Reglamento de la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera<sup>293</sup>, que había quedado pendiente desde 1973. La coordinación de estos trabajos estuvo a cargo de un empresario perteneciente al Consejo Mexicano de Hombres de Negocios: Claudio X. González, nombrado asesor presidencial en materia de inversiones extranjeras. Este reglamento fue el antecedente próximo de la ley que se expediría cuatro años después y que constituiría la casi total desregulación del capital extranjero en el país.

No parecía muy lógico el hecho de que las autoridades se hubieran preocupado por formular el reglamento de una ley que se había publicado quince años atrás y no en cambio por expedir un nuevo ordenamiento que fuera de acuerdo con los objetivos que se perseguían en materia de inversión extranjera. La razón de esta decisión pudo deberse a varios aspectos: al difícil contexto político que enfrentaba el gobierno en 1989, por lo que resultaba más fácil y rápido hacer un reglamento que modificar la ley; a una estrategia encaminada a preparar las condiciones internas antes de la firma del Tratado de Libre Comercio y asegurar que en el proceso de privatización de empresas públicas tuvieran una mayor participación los empresarios mexicanos.

La expedición de un reglamento que pudiera dar seguridad a la inversión extranjera y que abriera la puerta para que ésta se instalara sin contravenir a la legislación vigente, era viable jurídicamente, en virtud de que como se apuntó en su oportunidad, la ley dejó lagunas que permitían una interpretación laxa. En particular el inciso “d” de su artículo 5º., otorgaba la atribución al Ejecutivo Federal de expedir disposiciones reglamentarias para señalar límites a actividades específicas que no estuviesen contenidas en la legislación.

---

<sup>293</sup> Este Reglamento fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 16 de mayo de 1989.

La base jurídica para la formulación del reglamento fue precisamente el inciso “d”, tal como lo admitió Claudio X. González, cuando respondió a un periodista que le argumentaba que “los críticos del reglamento indican que éste rebasa la Ley de Inversiones Extranjeras y que por tanto un empresario nacional o internacional que viera amenazados sus intereses por la inversión extranjera, podría ampararse”:

“ Siempre hay opiniones diferentes ante cualquier ordenamiento. Pero éste se ha estudiado muy a fondo, y la base legal está muy clara en el inciso D del artículo 5 de la Ley de Inversiones Extranjeras, y en las facultades que tiene el Ejecutivo de la nación, y se ha consultado con abogados eminentes del sector público. La conclusión es que el Reglamento tiene todo el basamento jurídico que se requiere. El inciso D dice que puede haber reglamentación que le dé mayor claridad, transparencia y dirección a la ley. Además la propia exposición de motivos de la iniciativa de ley es muy clara en el último párrafo, que indica desde 1973 que puede haber situaciones que requieran cambios a través de la reglamentación, y la actualización necesaria de los elementos para atraer la inversión extranjera”<sup>294</sup>.

En efecto, como en su momento señalaron los críticos, el Reglamento expedido en 1989 fue mucho más allá de la ley, o como refieren algunos especialistas, se le “dio una interpretación muy liberal”.

En términos generales, el reglamento permitió la participación de la inversión extranjera en cualquier proporción en todas las actividades no restringidas explícitamente por la ley. Las únicas condiciones a las que debían sujetarse los inversionistas eran: realizar inversiones en activos fijos con recursos provenientes del exterior; ubicarse fuera de las zonas de mayor concentración industrial; mantener un saldo de equilibrio en su balanza de divisas durante los primeros tres años de operación; generar empleos y desarrollar programas de capacitación<sup>295</sup>.

Las actividades restringidas o sujetas a permiso previo fueron clasificadas en el Reglamento en seis grandes rubros: las reservadas exclusivamente al Estado; las reservadas a mexicanos; las que cuentan con regulación específica, de acuerdo

---

<sup>294</sup> Entrevista realizada por Jorge Monjarás Moreno a Claudio X. González, *Revista Expansión*, 5 de julio de 1989.

<sup>295</sup> Reglamento de la ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera, *Diario Oficial de la Federación*, 16 de mayo de 1989.

con la ley y cuyo máximo de inversión extranjera permitido es del 34% y del 40%; las que mantenían como máximo de inversión permitido el 49%, y las que requerían autorización de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras para que el capital externo participara en forma mayoritaria; todas ellas contenidas en la ley de 1973.

Fuera de la clasificación anterior, cuyas actividades enlistadas representaban apenas el 27% de la Clasificación Mexicana de Actividades y Productos<sup>296</sup> y de la obligación estipulada en materia de aprovechamiento de zonas restringidas a través de fideicomisos -para los cuales se establecía que sólo requerían autorización de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, los inversionistas extranjeros cuyos derechos de voto o pecuniarios rebasaran la proporción de capital del 49% de una sociedad o tuvieran los derechos sobre los activos esenciales de una empresa para su explotación- el Reglamento permitía la inversión extranjera hasta en el 100% en cualquier tipo de actividad económica.

La permisividad del reglamento llegó al grado de incorporar el concepto de inversión extranjera temporal en actividades consideradas en la ley como reservadas a mexicanos o con regulación específica, cuando las empresas tuvieran desequilibrios financieros, en cuyo caso debería de comprobarse que se habían “realizado intentos bastantes y razonables para interesar a inversionistas mexicanos, con recursos disponibles y suficientes a hacer aportaciones de capital a las sociedades”<sup>297</sup>

Otro de los nuevos preceptos contenidos en el reglamento fue la figura de los fideicomisos neutros que permitían a los inversionistas extranjeros la adquisición de acciones de empresas negociadas en la Bolsa Mexicana de Valores, a través de certificados de participación ordinaria que sólo derivaban en derechos pecuniarios para los inversionistas.

---

<sup>296</sup> Fernando Clavijo y Susana Valvidieso, *op. cit.* p. 33.

<sup>297</sup> Reglamento de la ley ya citado.

También se buscó con este nuevo ordenamiento la simplificación de trámites para los inversionistas extranjeros y la reducción de los tiempos de respuesta de parte de las autoridades, estipulando que si en un tiempo límite de 45 días no se había respondido a su solicitud, ésta quedaba autorizada automáticamente<sup>298</sup>.

Lo anterior, como señaló Claudio X. González cuando se refirió a la publicación del reglamento antes citado, “sólo fue el fin del principio”.<sup>299</sup> A finales de 1993 fue expedida la Ley de Inversión Extranjera que abrogaba la de 1973. Este nuevo ordenamiento, que ha sido reformado en seis ocasiones hasta 2001,<sup>300</sup> abrió definitivamente las puertas al capital extranjero en México.

La nueva ley señala en su artículo 4º.: “La inversión extranjera podrá participar en cualquier proporción en el capital social de sociedades mexicanas, adquirir activos fijos, ingresar a nuevos campos de actividad económica o fabricar nuevas líneas de productos, abrir y operar establecimientos y ampliar o relocalizar los ya existentes, salvo por lo dispuesto en esta ley”<sup>301</sup>.

Al igual que el reglamento, esta ley agrupa las actividades reservadas al Estado, las exclusivas para explotación de inversionistas mexicanos, las cuales se reducen considerablemente, y las sujetas a un límite máximo de capital extranjero (véase cuadro No. 4). Estas últimas actividades, sin embargo, son apenas 39, y no tienen gran importancia en términos económicos ni estratégicos, salvo las que son controlados por el Estado. En adición, se permite hasta el 49% de inversión foránea en los fondos para el retiro.

---

<sup>298</sup> Fernando Clavijo y Susana Valdivieso, *op. cit.* p. 33.

<sup>299</sup> Entrevista realizada por Jorge Monjarás Moreno a Claudio X. González, *op. cit.*

<sup>300</sup> La ley de Inversión Extranjera fue publicada el 27 de diciembre de 1993 y ha sido reformada por los decretos publicados en el Diario Oficial de la Federación el 12 de mayo de 1995, el 7 de junio de 1995, el 24 de diciembre de 1996, el 23 de enero de 1998, el 19 de enero de 1999 y el 4 de junio de 2001.

<sup>301</sup> *Ibidem.*

Para otro grupo de actividades como los servicios portuarios, los educativos, los legales, las sociedades de información crediticia, las instituciones calificadoras de valores, las agencias de seguros, la telefonía celular, la construcción de ductos para la transportación de petróleo y sus derivados, la perforación de pozos petroleros y de gas y la construcción operación y explotación de vías férreas, se delega a la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras la atribución de autorizar un porcentaje mayor del 49% de inversión extranjera.

La simplificación de trámites para los inversionistas extranjeros y el tiempo de respuesta por parte de las autoridades se hicieron aún más estrictos en esta ley, en la que se consideran límites de cinco y quince días para la aprobación de las solicitudes, que de no cumplirse, se darán por aprobadas.

Desde la publicación del reglamento de 1989 hasta finales de 1994 la inversión extranjera en México elevó su saldo histórico de 27,001.1 a 72,861.0 millones de dólares<sup>302</sup>. No obstante, poco más de un tercio de estos recursos ingresaron vía el mercado de valores; es decir se trataba de inversión volátil, cuyo posterior retiro afectó severamente al país en la coyuntura de la crisis de 1994. Esto permite advertir que el crecimiento de la IED en este periodo fue semejante al alcanzado durante el gobierno de Miguel De la Madrid, a pesar de los esfuerzos del gobierno salinista por ofrecer una reglamentación liberal que atrajera las inversiones extranjeras.

En el periodo 1994- 2004 la inversión extranjera directa alcanzó un saldo acumulado superior a los 120,000 millones de dólares y los principales receptores han sido el Distrito Federal, Nuevo León y el Estado de México<sup>303</sup>. Sin embargo, es muy difícil saber con exactitud el destino regional de la IED, ya que muchas empresas hacen el registro ante las autoridades en el D.F., donde están las oficinas, y después desplazan los recursos hacia otras entidades del país.

---

<sup>302</sup> Resultados de la nueva política de inversión...*op. cit.*

<sup>303</sup> Cifras de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras.

Por otra parte, de las cifras acumuladas de IED en el periodo en ese mismo periodo, casi el 70 por ciento provenía de los Estados Unidos, mientras que un 22% la integraban los países de la Unión Europea, entre los que destacan Holanda, España, Alemania y Reino Unido. Por su parte, la participación de Canadá apenas llegaba al 4%<sup>304</sup>. También deben tomarse con prudencia las cifras que corresponden a cada país, ya que en la actualidad resulta muy difícil hacer un seguimiento del origen de los capitales; existen empresas de un país que realizan inversiones en un segundo país a través de sus filiales ubicadas en otros países.

La composición sectorial de la inversión extranjera se ha modificado de manera muy importante a partir de los últimos años. La industria manufacturera que concentraba la mayor parte de IED, se encuentra apenas ligeramente arriba de los servicios, los cuales han mostrado mayor incremento por la elevada participación extranjera en el sector financiero.

Las actividades de la industria manufacturera en las que se ha mostrado más dinámica la IED en este periodo son: productos metálicos, maquinaria y equipo; productos alimenticios, bebidas y tabaco; químicos, productos derivados del petróleo y el carbón, de hule y de plástico<sup>305</sup>.

La gran expansión de la inversión extranjera durante los últimos años ha obligado a los grupos empresariales mexicanos a deshacerse de parte de sus empresas o a aliarse con transnacionales, aunque esto último ya no resulta tan factible, a menos que se trate de grupos que puedan ofrecer a sus colegas extranjeros algunas ventajas en términos de conocimiento de mercados o el “saber hacer” en alguna actividad específica.

---

<sup>304</sup> *Ibidem*

<sup>305</sup> *Ibidem.*

Independientemente de esta nueva realidad, hay que señalar que desde principios de la década de los noventa las grandes empresas nacionales empezaron a realizar asociaciones o alianzas estratégicas con firmas extranjeras. En el caso de los consorcios industriales algunas de estas alianzas buscaban obtener asesorías tecnológicas para ampliar sus capacidades de producción. El comercio y los servicios quizás reaccionaron más pronto después de las primeras acciones de desregulación de la inversión extranjera llevadas a cabo por el gobierno, debido a la proliferación de firmas del exterior que vinieron a asentarse en el país y que amenazaban con disputarles el mercado. De esta forma, entre las primeras empresas que comenzaron a realizar asociaciones importantes para expandir su mercado estuvieron las grandes cadenas de autoservicio, como ocurrió con Cifra, que en 1991 realizó un convenio de asociación con Wal-Mart Stores para la creación de Sam's Club, el cual un año después se amplió incorporando a las nuevas unidades de Aurrerá, Bodega Aurrerá y Superama, proceso que finalizó en 1997, cuando Wal-Mart fusionó a Cifra adquiriendo el 100% de sus acciones. También la cadena Comercial Mexicana llevó a cabo una asociación con Costco en 1991, pero a diferencia de Cifra, aquella mantuvo el control del resto de sus unidades y se concentró en ampliar su radio de acción. Otro ejemplo de la búsqueda de apoyos estratégicos del exterior en el ramo comercial es el de Nacional de Drogas (Nadro), grupo que concentra la distribución de medicamentos en el país y que en 1993 celebró una asociación estratégica con la firma Mc Kesson Corporation, líder en ese ramo en E.U.A, con el propósito de extender su influencia en la zona del TLCAN<sup>306</sup>.

Por lo que ve al sistema financiero, el panorama actual, que ya conocemos, es el casi completo control del capital extranjero sobre ese sector. Sólo algunos bancos de tamaño relativamente pequeño han logrado mantenerse y subsistir a este proceso de extranjerización bancaria, a los que se han sumado otras instituciones que el actual gobierno ha querido impulsar en forma de bancos especializados. De

---

<sup>306</sup> Informes anuales que presentan a la Bolsa Mexicana de Valores los grupos Wal- Mart México, S.A. de C.V., Controladora Comercial Mexicana, S.A. de C.V. y Nadro, S.A. de C.V., enero de 2001.

acuerdo con información recientemente publicada por el Senado de la República, en el 2003 el porcentaje de participación accionaria de la banca extranjera en el sistema financiero mexicano era del 81%, comparado con el 6% de Canadá y el 21% de los Estados Unidos. Y aunque este comparativo pareciera no ser muy pertinente dadas las diferencias económicas de nuestro país y nuestros dos socios comerciales y vecinos del norte, podemos optar por medirnos con el resto de América Latina, en donde el país que mayor participación de capital extranjero tiene en su sistema bancario es Argentina, con el 48%, porcentaje que se ubica aún muy lejos del nuestro. Llama la atención que el nivel de inversión extranjera que en este sector se ha alcanzado en México, sólo es comparable con el de un país en donde el sistema bancario estuvo siempre dominado por el capital extranjero, como Nueva Zelanda, que alcanza el más alto porcentaje de participación, con el 99%; con otro como Luxemburgo, que apenas cuenta con 500,000 habitantes, que viven en un paraíso en donde el PIB per cápita en 2002 fue de 43,000 dólares anuales (93% de participación de capital extranjero); o, finalmente, con los de países exsocialistas, que a partir de 1989 comenzaron a abrirse radicalmente a la economía de mercado y que hoy enfrentan serias dificultades económicas, como Hungría (88%), la República Checa (90%, con datos de 2001) y Polonia (76%)<sup>307</sup>.

Las más grandes empresas industriales han tenido que fortalecer su posición y su nivel tecnológico buscando asociaciones con empresas extranjeras. Aunque éste no es un fenómeno nuevo, sin duda se generalizó e incrementó en la década de los noventa, particularmente después de la publicación de la nueva ley en 1993. Vitro, por ejemplo, con experiencia en asociaciones con grupos del exterior desde finales de la década de los cincuenta, en 1993 realizó una coinversión con la empresa Owens Illinois para producir botellas de plástico en el país; un año después se unió con Backus & Johnston en la Compañía Manufacturera de Vidrio del Perú, e instaló una planta de vidrio en Querétaro en sociedad con Pechiney

---

<sup>307</sup> Consúltese [www.senado.gob.mx](http://www.senado.gob.mx)

International<sup>308</sup> y en 1997 realizó una asociación con la empresa Libbey, productora líder de vajillas en E.U.A.<sup>309</sup>. Con la misma experiencia que Vitro en crear vínculos con empresas extranjeras, Alfa incursionó en 1995 en el mercado de las telecomunicaciones a través de una alianza con AT&T, mediante la que crearon Alestra, y en virtud de su largo historial de asociación con firmas extranjeras mantiene asociaciones tecnológicas con diversas firmas de origen alemán, estadounidense y japonés<sup>310</sup>. En general entre los grupos regiomontanos, Alfa, Cemex, Cydsa, Femsa, Imsa, Proesa y Vitro “son responsables por la participación en México de por lo menos 21 diferentes socios estadounidenses y 16 europeos”<sup>311</sup>.

Siguiendo la misma estrategia que las empresas regiomontanas, Grupo Industrial San Luis llevó a cabo en 1996 asociaciones con una compañía italiana, otra estadounidense y otra japonesa; en 1998 la compañía minera Peñoles se asoció con la estadounidense Newmont Gold para explotar La Herradura, la mina de oro más grande de México; Herdez, que desde 1947 tenía como socia a Mc Cormick & Co. Inc. se asoció con Hormel Foods Int. Corp. para distribuir los productos de esta empresa en México; mientras que Carso, uno de los grupos más grandes y diversificados del país, buscó socios estratégicos como Delphi Automotive Systems, Dana Corporation, Philipp Morris y Sears Roebuck, entre otros<sup>312</sup>. Como estos ejemplos, se podrían citar muchos otros respecto del activo proceso de coinversiones, alianzas estratégicas y asociaciones que han llevado a cabo los empresarios mexicanos con los capitales extranjeros en los últimos años, que en la mayoría de los casos, con la importante excepción de las instituciones bancarias, les han resultado benéficas.

---

<sup>308</sup> María de los Angeles Pozas, “Las empresas regiomontanas y la nueva economía global”, en Jorge Basave Kunhardt (coordinador) *Empresas Mexicanas ante la Globalización*, México, D.F., Instituto de Investigaciones Económicas (UNAM)/Miguel Angel Porrúa, librero-editor, 2000, p. 234.

<sup>309</sup> Informe Anual que presenta Grupo Vitro a la Bolsa Mexicana de Valores, enero de 2002.

<sup>310</sup> María de los Angeles Pozas, “Las empresas...”, *op. cit.*, pp. 223, 226.

<sup>311</sup> *Ibid.*, p. 216

<sup>312</sup> Informes anuales que presentan a la Bolsa Mexicana de Valores Grupo Vitro, Grupo Industrial San Luis, Grupo Peñoles, Grupo Herdez y Grupo Carso, enero de 2002.

A las asociaciones directas con capitales extranjeros se suma la participación de los grupos en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), por medio de la cual obtienen recursos tanto de inversionistas nacionales como extranjeros, estrategia que ha permitido a los más importantes incursionar en las bolsas extranjeras como la Bolsa de Valores de Nueva York, lo que incrementa sus niveles de inversión extranjera. Este ha sido un aspecto muy importante en la modernización de los grupos, que obligados por la creciente globalización de los mercados tuvieron que tomar la decisión de cotizar en la BMV:

“En una muestra de los 60 grupos no financieros más grandes [...] sólo 4 (es decir, el 7%) no habían tomado en diciembre de 1994 la decisión de cotizar sus acciones públicamente; entre ellos varios grupos importantes como IMSA y LALA. De las empresas que ya participaban en la BMV, 19 comenzaron a hacerlo en la década de los setenta o antes doce en los años ochenta y 23 entraron en la bolsa hasta la década de los noventa (1990-1994)”<sup>313</sup>

Debe precisarse que, con la excepción de los banqueros, por lo general los empresarios mexicanos han procurado conservar el control de sus grupos, asegurando la mayoría accionaria o creando fideicomisos de control que permiten a los principales accionistas no perder la propiedad de la empresa.

Independientemente de lo anterior, hay que considerar que los empresarios mexicanos no las tienen todas consigo, en virtud de que los grandes consorcios extranjeros implican una competencia muy difícil de enfrentar dado su elevado nivel tecnológico y la cuantía de los capitales que mueven en todo el globo, producto del acelerado proceso de fusiones y adquisiciones que ha producido el surgimiento de verdaderos megaconsorcios.

Un aspecto muy interesante a destacar en el proceso de desregulación de la inversión extranjera y en particular de las reacciones empresariales a consecuencia de ésta, es la actitud independiente que han alcanzado los grupos

---

<sup>313</sup> Alejandra Salas Porras, “Estructuras, agentes y Constelaciones Corporativas en México durante la década de los noventa”, en: *Revista Mexicana de Sociología*, octubre-diciembre de 1997.

mexicanos para establecer relaciones con los capitalistas extranjeros, lo que en las décadas anteriores siempre les fue facilitado por el gobierno, que impulsó muchos proyectos de interdependencia entre empresarios nacionales y extranjeros, como fue el ya mencionado caso de la industria automotriz. Como señalaba una publicación de principios de los ochenta sobre las opiniones de los funcionarios públicos respecto a las empresas transnacionales:

“En México, una burguesía consciente de las ventajas de su vinculación con el capital extranjero tiene dificultades para establecer los términos concretos de esa unión y debe apoyarse en el gobierno para procurársela”<sup>314</sup>.

A finales de la década de los ochenta y durante la de los noventa las condiciones habían cambiado y entonces los empresarios mexicanos no sólo consideraron deseable sino necesario estrechar vínculos con los capitales extranjeros sin el tutelaje de las autoridades.

---

<sup>314</sup>Alvaro Briones, *Entre el conflicto y la negociación. Los funcionarios públicos frente a las empresas transnacionales*, México, D.F., Editorial Nueva Imagen, 1982, p. 103.

**Cuadro 4**

<b>ACTIVIDADES Y ADQUISICIONES CON REGULACIÓN ESPECÍFICA (LEY DE INVERSIÓN EXTRANJERA)</b>	
<b>ACTIVIDADES RESERVADAS DE MANERA EXCLUSIVA AL ESTADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Petróleo y demás hidrocarburos</li> <li>-Petroquímica básica</li> <li>-Electricidad</li> <li>-Generación de energía nuclear</li> <li>-Minerales radioactivos</li> <li>-Telégrafos</li> <li>-Radiotelegrafía</li> <li>-Correos</li> <li>-Emisión de billetes</li> <li>-Acuñación de moneda</li> <li>-Control, supervisión y vigilancia de puertos, aeropuertos y helipuertos</li> <li>-Las demás que expresamente señalen las disposiciones aplicables</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES RESERVADAS DE MANERA EXCLUSIVA A MEXICANOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Transporte terrestre nacional de pasajeros, turismo y carga, sin incluir mensajería y paquetería</li> <li>-Comercio al por menor de gasolina y distribución de gas licuado de petróleo</li> <li>-Servicio de radiodifusión y otros de radio y televisión, distintos de televisión por cable</li> <li>-Uniones de crédito</li> <li>-Instituciones de banca de desarrollo, en los términos de la ley en la materia</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES Y ADQUISICIONES CON REGULACIÓN ESPECÍFICA EN LAS QUE PUEDE PARTICIPAR LA INVERSIÓN EXTRANJERA</b>	<p><b>Hasta el 10% en:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sociedades cooperativas de producción</li> </ul> <p><b>Hasta el 25% en:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transporte aéreo nacional</li> <li>-Transporte en aerotaxi</li> <li>-Transporte aéreo especializado</li> </ul> <p><b>Hasta el 49% en:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Instituciones de seguros</li> <li>-Instituciones de fianzas</li> </ul>

<b>ACTIVIDADES Y ADQUISICIONES CON REGULACIÓN ESPECÍFICA (LEY DE INVERSIÓN EXTRANJERA)</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Casas de cambio</li> <li>-Almacenes generales de depósito</li> <li>-Arrendadoras financieras</li> <li>-Empresas de factoraje financiero</li> <li>-Sociedades financieras de objeto limitado</li> <li>-Sociedades a las que se refiere el artículo 12 bis de la Ley del Mercado de Valores</li> <li>-Administradoras de Fondos para el Retiro</li> <li>-Fabricación y comercialización de explosivos, armas de fuego, cartuchos, municiones y fuegos artificiales, sin incluir la adquisición y utilización de explosivos para actividades industriales y extractivas, ni la elaboración de mezclas explosivas para el consumo de dichas actividades</li> <li>-Impresión y publicación de periódicos para circulación exclusiva en territorio nacional</li> <li>-Acciones serie "T" de sociedades que tengan en propiedad tierras agrícolas, ganaderas y forestales</li> <li>-Pesca en agua dulce, costera y en la zona económica exclusiva, sin incluir acuicultura</li> <li>-Administración portuaria integral</li> <li>-Servicios portuarios de pilotaje a las embarcaciones para realizar operaciones de navegación interior, en los términos de la ley en la materia</li> <li>-Sociedades navieras dedicadas a la explotación comercial de embarcaciones para la navegación interior y de cabotaje, con excepción de cruceros turísticos y la explotación de dragas y artefactos navales para la construcción, conservación y operación portuaria</li> <li>-Suministro de combustibles y lubricantes para embarcaciones y aeronaves y equipo ferroviario</li> <li>-Sociedades concesionarias en los términos de los artículos 11 y 12 de la Ley Federal de Telecomunicaciones</li> </ul>

Ley de Inversión Extranjera, 1993 (contiene reformas hasta 2001)

### **3.6 DEL PROTECCIONISMO A LA APERTURA COMERCIAL**

Hasta 1982 México mantuvo un modelo de economía cerrada, basado en barreras arancelarias y combinado con otro tipo de instrumentos, como los permisos y licencias de importación, que elevaban el nivel de protección de la industria nacional.

Estas políticas habían cobrado importancia desde los años posteriores a la gran depresión mundial de 1929 y se consolidaron durante la segunda posguerra. Gracias a ellas, fue posible desarrollar y consolidar muchas actividades que no requerían ni de insumos ni de grandes tecnologías del exterior, tales como: textiles, cemento, productos alimenticios, tabaco, cerveza, materiales de construcción y siderurgia, entre otras<sup>315</sup>.

El proteccionismo impulsado por el gobierno mexicano tomó mayor fuerza a mediados de la década de los cincuenta. La estructura arancelaria se mantuvo durante todo el periodo de economía cerrada, pero los permisos y licencias de importación se generalizaron para limitar el acceso a la mayor parte de los productos importados en periodos de deterioro de la balanza comercial<sup>316</sup>. No obstante lo anterior, se debe advertir que el programa de maquiladoras, implantado en 1965, constituyó una temprana pauta de la apertura comercial en México<sup>317</sup>, en la medida en que permitió el acceso libre de insumos a esas empresas para la producción de bienes exportables.

Como ya antes se indicó, la política de sustitución de importaciones fue acompañada con una serie de estímulos a la industria nacional como: exenciones fiscales, subsidios, servicios e insumos producidos por las empresas paraestatales a bajos precios, permisos para importaciones temporales e incentivos para la exportación, principalmente. Los objetivos perseguidos por el gobierno con estos apoyos eran construir una planta industrial con mayor independencia del exterior, buscando articular las cadenas productivas de las diferentes ramas económicas, a efecto de que las mercancías alcanzaran mayores niveles de contenido nacional. De tal forma, los esfuerzos de esta política se orientaron en primera instancia a la

---

<sup>315</sup>Lucinda Villarreal Corrales..., *op. cit.*, p. 2.

<sup>316</sup>Nora Lustig..., *op. cit.*, p. 146. De acuerdo con los datos aportados por Nora Lustig, entre 1958 y 1970 el valor de las importaciones que requerían de permiso previo se elevó del 28 al 68% y para 1976 este porcentaje llegó al 91%. *Ibidem*.

<sup>317</sup>Lorraine Eden y Maureen Appel Molot, "De la integración silenciosa a la alianza estratégica: la economía política del libre comercio en América Latina", en: Gustavo Vega Canovas..., *op. cit.* p. 38.

sustitución de bienes de consumo, posteriormente a la producción nacional de bienes intermedios y, finalmente, a la sustitución de bienes de capital<sup>318</sup>.

Desde 1947, durante el gobierno de Miguel Alemán, México se había visto presionado principalmente por Estados Unidos e Inglaterra para participar en la Conferencia Internacional de La Habana, lo que lo comprometía a ingresar al recientemente creado Acuerdo General de Tarifas Aduaneras y Comercio (conocido por sus siglas en inglés como GATT). En esa ocasión los empresarios en unión con el gobierno rechazaron rotundamente la iniciativa, aunque decidieron asistir sin ceder en la defensa de la industria nacional, cuyo desarrollo incipiente requería de un sistema de protección<sup>319</sup>.

A pesar de no haber ingresado al GATT, México participaba como observador, dada su condición de asistente a la Conferencia Internacional de La Habana, lo cual no lo obligaba a realizar ajustes en su política comercial<sup>320</sup>. Esa condición la mantuvo a lo largo de los años.

En 1979 surgió una corriente de opinión que formaron varios colaboradores del gobierno de José López Portillo que pugnaban por el ingreso del país al organismo, pero de acuerdo con el expresidente Miguel de la Madrid, quien entonces fungía como secretario de Programación y Presupuesto, “los enemigos de entrar al GATT convencieron a López Portillo” de no hacerlo, con el argumento de que “teniendo México una gran riqueza petrolera, podía usarla como instrumento de negociación para abrir los mercados industrializados a las exportaciones mexicanas”:

“..esto resultó un argumento muy ingenuo, porque las negociaciones comerciales con los países industrializados se llevan a cabo mediante diversos mecanismos y tomando

---

<sup>318</sup> *Ibid.*, pp. 5-6

<sup>319</sup> Marcela Briz Garizurieta, *El Consejo.., op.cit.* Sobre esta coyuntura consúltese Gina Zabudovsky, *Estado y Empresarios*, México, D.F., Escuela Nacional de Estudios Profesionales de Acatlán, 1980.

<sup>320</sup> Información Básica sobre el GATT y el desarrollo industrial y comercial de México, México, D.F., Senado de la República, 1985.

en cuenta otros argumentos, no sólo el petróleo. Pero al fin y al cabo, lo que pasó a finales del gobierno de López Portillo, en 1981, es que se derrumbaron los precios del petróleo<sup>321</sup>.

Después de la crisis de 1982, el 100% de las importaciones se encontraba sujeto a permiso previo y los 16 niveles arancelarios existentes mantenían un nivel máximo de sobretasa de hasta el 100% y un promedio del 27%.<sup>322</sup>

A partir de la idea de que las causas de la crisis que se dejó sentir en el país a finales de 1982 obedecían a aspectos de carácter estructural y que el modelo de sustitución de importaciones imperante había producido una planta industrial poco competitiva en el exterior, desde 1983 el gobierno de Miguel de la Madrid dio los primeros pasos para avanzar en la apertura comercial. No obstante, independientemente de las convicciones de esta administración en materia de política industrial y comercial, varias fueron las causas que contribuyeron a que la apertura iniciara tan tempranamente -en medio de un escenario de aguda crisis económica que según los analistas resultaba poco propicio para la realidad material de las empresas, sobre todo para las más pequeñas- y que se profundizara a grandes ritmos de 1985 en adelante. Pero lo cierto es que entre las primeras causas de este proceso estuvieron las exigencias impuestas por el Fondo Monetario internacional (FMI) a México a cambio de sus apoyos para renegociar la deuda externa.

En la carta de intención que suscribió el gobierno de México con ese organismo a raíz de la crisis en noviembre de 1982, aquel se comprometió a realizar ajustes en su sistema de protección:

‘En las distintas fases del programa, se harán las revisiones al sistema de protección, incluyendo la estructura arancelaria, los incentivos a las exportaciones y el requisito de

---

<sup>321</sup>Entrevista personal con el expresidente Miguel de la Madrid, México, D.F., 15 de mayo de 2002. El expresidente señala que “..era partidario del ingreso al GATT desde el gobierno de López Portillo y así lo manifesté en un voto por escrito que leí en una reunión especial convocada para ese asunto. En aquella ocasión quedamos empatados los partidarios y enemigos de entrar al GATT”. *Ibidem*.

<sup>322</sup> Lucinda Villarreal, *op. cit.* p. 5

permiso previo para importar. La revisión cuyos resultados serán objeto de consulta, tendrán como propósito reducir el grado de protección para lograr una mayor eficiencia en el proceso productivo a efecto de proteger el interés de los consumidores, de mantener el empleo y fomentar activamente las exportaciones de bienes y servicios y evitar utilidades excesivas por las ventajas oligopólicas que se deriven del sistema de protección. Se propiciará una mayor integración del aparato industrial mexicano con el fin de hacerlo más eficiente<sup>323</sup>

De tal forma, entre las primeras acciones que la administración de Miguel de la Madrid llevó a cabo, estuvieron la depuración de la estructura arancelaria -con lo cual se redujeron a diez los dieciséis niveles arancelarios anteriormente existentes-, la disminución de las sobretasas para un importante número de fracciones y la eliminación de gran parte de los permisos de importación. Con ello para 1985, alrededor del 64% de las importaciones quedaron exentas de arancel y sólo el 47% de las importaciones requerían de permiso previo<sup>324</sup>

Otra de las causas que aceleraron la apertura comercial fue su utilización por parte del gobierno como mecanismo contra la inflación. Como lo acepta el propio expresidente de la Madrid:

“ ...yo había iniciado la apertura desde antes, no sólo mediante la negociación con el GATT, sino también como arma de combate a la inflación. La competencia que presentaban las importaciones hacía que los precios en México se moderaran; o sea que, además del GATT, yo hice una gran apertura durante mi gobierno”<sup>325</sup>.

Finalmente, hasta antes de la incorporación de México al GATT, otra de las causas que contribuyeron a avanzar en la apertura comercial fue el Memorandum de Entendimiento Comercial que firmaron México y Estados Unidos en 1985, entre cuyos preceptos se contemplaba eliminar los subsidios y limitar los financiamientos preferenciales a las exportaciones<sup>326</sup>.

---

<sup>323</sup> Citado en: *Ibid.*, p. 9.

<sup>324</sup> Fernando Clavijo y Susana Valdivieso, *op. cit.*

<sup>325</sup> Entrevista personal al expresidente Miguel de la Madrid Hurtado, México, D.F., 17 de mayo de 2002.

<sup>326</sup> Lucinda Villarreal Corrales...*op. cit.*, p. 11

Es así que cuando México ingresó al GATT en 1986 el proceso de liberalización comercial ya se había profundizado de manera significativa, por lo que el acuerdo se constituyó más bien en un acto de formalización de la apertura. Durante el año siguiente, las importaciones exentas de arancel llegaban al 72% del total y menos del 28% del valor de las importaciones quedaban sujetas a permiso previo<sup>327</sup>.

Esto explica que a pesar de que el compromiso que México había adquirido al adherirse al GATT era mantener un techo arancelario menor al 50% para la mayor parte de sus tarifas, la meta no sólo se cumplió, sino que fue superada con creces, y como estima un analista al referirse a los impactos de la apertura comercial que se dejaron sentir a finales de la década de los ochenta “[...]los efectos de la apertura no son atribuibles al GATT, son efectos provocados por una estrategia antiinflacionaria que fue más lejos que el GATT y trajo como consecuencia una apertura comercial que no contempló una competencia justa”<sup>328</sup>.

Sin embargo, como se deriva de todo lo anteriormente apuntado, la apertura no sólo fue una estrategia antiinflacionaria, sino que derivó de varias causas, a las que se sumaron más tarde, de manera importante, los compromisos que en ese sentido adquirió el gobierno con el sector privado en la firma del Pacto de Solidaridad Económica, en diciembre de 1987, en el que se estableció profundizar en la sustitución de permisos previos por aranceles, disminuir al 20% el arancel máximo y eliminar la sobretasa del 5% del impuesto general de importación<sup>329</sup>. De igual forma, en 1989, en el seno de la concertación del Pacto ya denominado para la Estabilidad y el Crecimiento Económico, se acordó reestructurar el sistema de aranceles a la importación “para disminuir [su] dispersión [...] y contribuir a la eliminación de las distorsiones propiciadas por los diferenciales vigentes”<sup>330</sup>.

---

<sup>327</sup> Cfr. Fernando Clavijo y Susana Valdivieso “Reformas Estructurales y Política Macroeconómica”, en: Fernando Clavijo (compilador) *Reformas Económicas en México 1982-1999*, México, D.F., Fondo de Cultura Económica, Colección El Trimestre Económico, No. 92, 2000 (cuadro A26).

<sup>328</sup> Jorge Witker, *Revista Expansión*, 5 de julio de 1989.

<sup>329</sup> *Pacto de Solidaridad Económica*, 15 de diciembre de 1987.

<sup>330</sup> *Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico*. Concertación para el periodo enero-julio de 1989.

Antes de la aprobación del TLCAN, el gobierno de Carlos Salinas de Gortari aceleró aún más la apertura comercial. El ajuste en el sistema de protección de México adquirió una nueva estructura en los años previos a la firma y entrada en vigor del Tratado, de manera que para 1991 sólo el 10% del valor de las exportaciones quedaron sujetas a permiso previo<sup>331</sup>.

El TLCAN vendría posteriormente a consolidar la apertura comercial y, como ya se indicó, sería su corolario y el instrumento más eficaz para apuntalar las reformas económicas puestas en marcha desde la década de los ochenta. Todo parece indicar que el tratado fue la estrategia más importante del gobierno de Carlos Salinas y su instrumentación fue prevista y planeada con suficiente anticipación. Sin embargo, hay que advertir que no estuvo previsto en el Plan Nacional de Desarrollo de su administración.

La administración salinista desde sus inicios había señalado que la apertura comercial era “irreversible”, y en la primera conferencia de prensa que dio Jaime Serra Puche como secretario de Comercio y Fomento Industrial, en enero de 1989, habló de la posible creación de un mercado común con Norteamérica. El mismo presidente Salinas, a mediados de febrero de 1989, señaló que “no podría hablarse de modernidad económica si ésta no se orienta firmemente hacia el exterior”.<sup>332</sup> No obstante, los primeros acercamientos con el gobierno estadounidense para lograr un acuerdo de libre comercio entre México y Estados Unidos no fueron dados a conocer a la opinión pública y fue hasta marzo de 1990, debido a la información que filtró la prensa, que se hicieron públicas las reuniones que sostenían funcionarios del gobierno mexicano y estadounidense para establecer el acuerdo comercial<sup>333</sup>.

---

<sup>331</sup> Cfr. Fernando Clavijo y Susana Valdivieso..., *op.cit.*, (cuadro A26)

<sup>332</sup> Javier Garcíadiago..., *op. cit.*, pp. 15, 17.

<sup>333</sup> Nora Lustig..., *op. cit.* p. 168.

Carlos Salinas afirma que la idea de constituir un acuerdo comercial con Estados Unidos surgió hasta febrero de 1990, cuando al llegar a Davos, Suiza para participar en la reunión anual del Foro Económico Mundial, tuvo la oportunidad de percibir la problemática del comercio mundial y de intercambiar puntos de vista con especialistas y dirigentes políticos:

“El diálogo con dirigentes políticos de las naciones más desarrolladas que formaban parte de la transformación mundial me confirmaron que era indispensable volver a lanzar iniciativas creadoras dentro y fuera del país. Entre ellas, una nueva estrategia para nuestras relaciones internacionales. Una nueva realidad mundial exigía esas inéditas iniciativas. Me quedó claro que el carácter inevitable de la globalización hacía urgente negociar el TLC”<sup>334</sup>.

Según Carlos Salinas el primer acercamiento con los funcionarios del gobierno de los Estados Unidos ocurrió hasta esas fechas:

“...Serra acudió en busca de Carla Hills, la responsable de las negociaciones comerciales del gobierno de los Estados Unidos de América, quien también se encontraba en Davos. Le hizo saber que mi gobierno tenía interés en iniciar una negociación con los Estados Unidos para establecer una zona de libre comercio entre nuestras naciones. Grande fue el asombro de Carla Hills, me comentó Serra después...Carla Hills se repuso de la sorpresa y respondió. Dijo que transmitiría el planteamiento a su gobierno, pero adelantó, como buena negociadora, que la prioridad en ese momento era la conclusión de la Ronda de Uruguay. Entendimos su mensaje. Sabíamos que la respuesta final vendría del más alto nivel político: del presidente George Bush...”<sup>335</sup>

El gobierno de Carlos Salinas concentró sus mayores esfuerzos en el TLCAN, cuyas negociaciones en los Estados Unidos fueron complicadas. Se tuvo que enfrentar la oposición de los grupos de presión dentro de los Estados Unidos que veían en el tratado una amenaza a sus intereses, así como la incertidumbre que significó el periodo electoral en aquel país. Estos aspectos introdujeron un ambiente de zozobra y amenazaron con restar credibilidad en la capacidad del equipo gobernante para lograr la aprobación del tratado.

---

<sup>334</sup> Carlos Salinas de Gortari, *México: un paso difícil a la modernidad*, consultado en: [www.analitica.com](http://www.analitica.com)., pp.34-35.

<sup>335</sup> *Ibid.*, p. 35

A nivel interno, el gobierno de Carlos Salinas buscó el apoyo del Partido Acción Nacional (PAN) para salvar los obstáculos legislativos que pudieran oponerse a la buena marcha de su proyecto, en el que el TLCAN constituía el centro motor. Con la colaboración del PAN la administración salinista logró las reformas constitucionales que permitieron la liberalización del ejido y la reprivatización bancaria, aspectos que le permitieron fortalecer los lazos de confianza con el empresariado nacional y extranjero. A cambio de ello, el gobierno tuvo que ceder reconociendo los triunfos de Acción Nacional en los estados de Baja California (1989), Guanajuato (1991) y Chihuahua (1992). Como señala Soledad Loaeza:

“..el PAN pudo aprovechar plenamente el poder de negociación que le aseguraban los 101 curules que obtuvo [en las elecciones de 1988] ... el PAN tenía un poder sin precedentes, el cual no se derivaba del porcentaje de votos que había obtenido en los comicios, sino de las difíciles circunstancias en las que asumió el poder Carlos Salinas en diciembre de 1988...El liderazgo panista optó por la estrategia de la cooperación, y la mantuvo durante todo el sexenio 1988-1994...al cooperar con el candidato oficial, en las cruciales semanas que siguieron a la elección, Acción Nacional tuvo la oportunidad de presentarse ante la opinión pública como un vehículo confiable para el cambio político gradual, y como alternativa moderada en tiempos de crisis e incertidumbre. Al mismo tiempo el candidato Salinas adquirió una pesada deuda con Acción Nacional. Esta deuda explicaría parcialmente la buena disposición del gobierno salinista, en particular del presidente, a dialogar y negociar con el PAN en cuestiones de alcance nacional, como la reforma política, así como sobre desacuerdos y conflictos electorales, algunos de los cuales concluyeron en las así llamadas concertaciones”<sup>336</sup>.

En el caso de los empresarios, el gobierno contó con el apoyo de los grandes grupos, muchos de ellos concentrados en el poderoso Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, el cual, como más adelante se analizará con mayor detenimiento, contribuyó de manera muy importante con las estrategias puestas en marcha por el gobierno para lograr la aprobación del TLCAN. Se requería, sin embargo, de la cooperación de las organizaciones empresariales que agrupaban a los pequeños empresarios, principalmente industriales, quienes por sus pocas capacidades competitivas habían venido siendo los más afectados con la apertura. Algunas de estas organizaciones como la Canacindra, la Concamin, e incluso el Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales (CEMAI), que agrupa

---

<sup>336</sup> Soledad Loaeza, “Gobierno y oposición en México. El Partido Acción Nacional”, en *Foro Internacional*, Enero-Marzo de 1987, p. 9

a grandes empresas exportadoras<sup>337</sup>, habían externado en un principio sus temores por el establecimiento de un mercado común con Norteamérica, dada la asimetría económica de México con respecto a Estados Unidos y Canadá. En marzo de 1990 el dirigente de la CEMAI, Juan B. Morales Doria, daba sus puntos de vista sobre la iniciativa del tratado:

“ Sólo a riesgo de ‘irnos de bruces’ podríamos ingresar a un mercomún americano. El hecho de que se hayan firmado acuerdos marco con esas naciones no implica que estemos en condiciones de integrarnos, ya que nos falta aumentar la capacidad exportadora y mejorar los niveles de tecnología, así como mejorar los niveles de vida de los mexicanos...el asunto de un acuerdo de libre comercio y de un mercomún con Estados Unidos y Canadá debe analizarse con calma”<sup>338</sup>

También algunos grandes empresarios mostraron primero cierta cautela. Uno de los directivos de Vitro señalaba en 1990 que “no era el momento más oportuno” para concertar un tratado con Norteamérica. En ese mismo año Eugenio Garza Lagüera, presidente del Grupo Visa, aunque se manifestaba en favor del tratado, consideraba que éste traería “problemas para la industria, los cuales pocos ..[se] podrían resolver favorablemente, si no se contaba con el tiempo necesario para la adecuada conversión de las empresas”. Por su parte, Antonio del Valle, ya en 1991, cuando habían avanzado las negociaciones, mostraba su preocupación por el hecho de que “las instituciones financieras mexicanas no estaban preparadas para la apertura”<sup>339</sup>.

No obstante lo anterior, la iniciativa del TLCAN halló rápida aceptación por parte del sector empresarial, aunque de manera muy diversa, dada su gran heterogeneidad. Los más proclives fueron las transnacionales y los grandes empresarios. Las organizaciones que agrupaban a los pequeños empresarios no fueron lo suficientemente consistentes en su actitud opositora y, en su mayoría, durante todo el largo periodo de negociaciones del tratado, el gobierno contó con su colaboración. ¿A qué se debió este cambio? ¿Qué influyó en el ánimo de los

---

<sup>337</sup> Cfr. Javier Garciadiego..., *op. cit.*, pp. 56,60.

<sup>338</sup> *La Jornada*, 29 de marzo de 1990

<sup>339</sup> Javier Garciadiego..., *op. cit.* p. 92, p. 181, 449.

dirigentes de las organizaciones para que no sólo aceptaran el tratado sino para que lo apoyaran sin medida?

Las preguntas anteriores parecen tener parte de respuesta en los siguientes hechos: durante los primeros años de negociaciones del tratado, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) estuvo bajo la dirigencia de un miembro del CMHN: Rolando Vega Iñiguez, lo que permitía a este grupo ejercer control sobre la estructura del sector empresarial y preparar las condiciones para neutralizar cualquier oposición que surgiera en su interior ante la radicalización de la apertura<sup>340</sup>. Por otro lado, el gobierno abrió la llave del crédito a través de la banca de desarrollo a los micro, pequeños y medianos empresarios y ofreció todo tipo de apoyos para la modernización de sus empresas, lo cual resultaba muy atractivo, dadas las difíciles condiciones económicas por las que atravesó el país durante los últimos años de la década de los ochenta, en los cuales este tipo de oportunidades les estaban vedadas, en virtud de que las tasas de interés habían llegado entre 1986 y 1987 a un promedio del 91% y entre 1988 y 1990 se mantenían en niveles del 49%.<sup>341</sup>

En esta coyuntura Nacional Financiera puso en marcha diversos programas de apoyo para las micro, pequeñas y medianas empresas, en los que les aseguraba el acceso ágil al crédito, a tasas preferenciales, principalmente a través de intermediarios financieros no bancarios, como uniones de crédito, entidades de fomento, arrendadoras financieras y empresas de factoraje. Además del crédito, se consideraban otros servicios en beneficio de las micro, pequeñas y medianas empresas, como la capacitación y la asistencia técnica.

Según el punto de vista de José Luis Méndez, que se comparte en lo absoluto, la política del gobierno de Carlos Salinas de Gortari hacia las micro, pequeñas y

---

<sup>340</sup> Sobre la actuación de Rolando Vega Iñiguez consúltese el tercer capítulo de este documento.

<sup>341</sup> *Cfr.* Nora Lustig., *op. cit.*, p. 62. Debe advertirse que estos porcentajes corresponden a los niveles de los Certificados de la Tesorería de la Federación (CETES), a partir de los cuales se calculan las tasas de interés pasivas, por lo que las tasas activas, es decir las que se imponen a los créditos bancarios eran mucho más elevadas.

medianas empresas, no sólo se concentró en la industria, que resultaba ser la más afectada por la apertura comercial, sino que incluyó a las empresas comerciales y de servicios, que en conjunto eran las más numerosas, con la finalidad de “..aumentar el número de MPME apoyadas”, como “[..]una estrategia implícita en la reforma del Estado de Salinas[...]con fines de legitimación<sup>342</sup>”.

Esta política inició en 1989, a partir de la realización de una reforma estructural de Nacional Financiera con la fusión de sus seis fondos de fomento que atendían las necesidades de las micro, pequeñas y medianas empresas, entre ellos el más importante, el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria (FOGAIN), así como con la simplificación de los 39 programas integrados en dichos fondos. A partir de 1990 se creó el Fondo de Apoyo a la Microindustria en el Distrito Federal, que fue instrumentado por Nafin y Canacintra y contemplaba un sistema de garantías y apoyos financieros para las empresas, además de la coordinación con Banamex de un programa crediticio en el que participaron 27 entidades de fomento<sup>343</sup>.

De 1991 en adelante las acciones de apoyo a las MPYME's se intensificaron a través de diversas medidas, como la creación del Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana (1991-1994), que sería supervisado por una comisión mixta en la que participaban la Secretaría de Hacienda, Nafin, Bancomext, la ABM y Concamin. Entre los resultados obtenidos estuvo el aumento del 118% del crédito otorgado por NAFIN a la industria de 1991 a 1992. A principios de este año el presidente ofreció a los micro, pequeños y medianos empresarios que Nafin otorgaría créditos por 23 billones de pesos y poco después se instaló en la Ciudad de México el Centro Nafin para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, en el cual se prestaban todo tipo de servicios, desde información de trámites, consultoría, capacitación, asistencia técnica y crediticia, entre otros. El mayor vigor de estas políticas se alcanzó en 1993, cuando Carlos Salinas anunció de nueva cuenta un paquete de apoyo

---

<sup>342</sup> José Luis Méndez ¿Del Estado Propietario al Estado Promotor?, en: *Foro Internacional*, enero-junio de 1993, p. 325.

<sup>343</sup> *Ibid.*, pp. 350-351.

crediticio a las MPYME's por 65, 800 millones de nuevos pesos, para lo cual el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) otorgó un crédito a Nafin por 250 millones de dólares<sup>344</sup>.

Estas políticas, si bien fueron positivas, adolecieron de programas más eficaces para dirigir el crédito a las actividades que más lo requerían, ante la ausencia de una política industrial integral, y no estuvieron acompañadas de controles que permitieran medir los riesgos a los que se enfrentaba la banca de desarrollo, ante la gran flexibilidad que se dio para la creación de intermediarios financieros no bancarios con el propósito de agilizar el otorgamiento de crédito.

Durante el gobierno salinista el número de intermediarios financieros creció en forma acelerada, dadas las facilidades que Nafin ofrecía a los grupos de productores o cámaras empresariales para constituirlos. De 73 intermediarios existentes a principios de esa administración (40 uniones de crédito y 23 entidades de fomento) se llegó a 544 al cierre de 1994, de los cuales 314 eran uniones de crédito, 122 entidades de fomento, 57 arrendadoras financieras y 51 empresas de factoraje<sup>345</sup>. Cabe decir que la falta de supervisión crediticia propició el surgimiento de muchas operaciones fraudulentas<sup>346</sup> por parte de algunos de estos intermediarios, lo que aunado a la crisis de 1994 llevó a Nafin a alcanzar un quebranto de alrededor de 20 mil millones de pesos en 1995. Esta cartera, prácticamente incobrable, fue trasladada al Fideicomiso de Recuperación de Cartera (FIDERCA), creado *ex profeso* para administrar la cartera vencida de Nafin. Se trata de una especie de FOBAPROA hasta ahora muy poco conocido por la opinión pública.

Todo lo anterior hace suponer que las políticas dirigidas a las MPYME's fueron desarrolladas al calor de los acontecimientos, con la finalidad de evitar la

---

<sup>344</sup> *Ibid.*, pp. 351-355.

<sup>345</sup> Acciones de depuración y fortalecimiento de intermediarios financieros no bancarios realizadas por Nafin, Dirección de Diseño y Desarrollo de Productos, Nacional Financiera, marzo de 1999.

<sup>346</sup> *Ibidem*.

inconformidad de los empresarios más pequeños ante la apertura comercial y la firma del TLCAN. Ellas no evitaron, sin embargo, esporádicas expresiones de rechazo o preocupación por parte de algunas organizaciones, que insistían en la vulnerabilidad de la planta productiva nacional.<sup>347</sup>

Otro aspecto que debe tomarse en cuenta para explicarse el apoyo que obtuvo la iniciativa del tratado por parte de los empresarios, y que permite entender el dominio que pudieron ejercer los grandes empresarios, principalmente del CMHN, sobre el resto de las organizaciones, es la falta de democracia que ha imperado en el interior del CCE, en el que los pequeños empresarios no participan activamente en virtud de sus limitaciones económicas, lo que les plantea la disyuntiva de atender sus negocios o dedicarse a la política empresarial. Este hecho permite el control de las organizaciones por parte de los grandes empresarios, quienes se hacen cargo de su dirigencia, ya sea en forma personal o a través de sus gerentes. También debe considerarse como un problema derivado de esta misma situación el “esquema de gobierno” que opera en el interior de las organizaciones. Como señala Cristina Puga:

“ Un elemento desarticulador [del CCE] ha sido su carencia de procedimientos democráticos internos: a pesar de que repetidamente han hecho pública su vocación democrática, las organizaciones se han distinguido por un esquema de gobierno bastante vertical en donde el poder se concentra en un comité directivo en el cual generalmente ha estado pactada la sucesión del vicepresidente en la presidencia de la organización y en donde las empresas pequeñas y medianas han ejercido una influencia muy reducida, tanto por la dificultad para que sus dueños o gerentes puedan trasladarse a las elecciones o asambleas generales como por la falta de representantes profesionales que se encarguen permanentemente de estas ocupaciones”<sup>348</sup>.

---

<sup>347</sup> Varias organizaciones expresaron su preocupación por las dificultades que enfrentaba la industria a consecuencia de la elevación sistemática de las importaciones. Entre ellas la Asociación Nacional de Industriales de la Transformación (ANIT), conocida por sus posturas más radicales en contra del TLCAN, pero también la misma Canacintra y el Instituto de Propositiones Estratégicas de Coparmex. Consúltase José Luis Méndez, *op. cit.* pp. 353-354.

<sup>348</sup> Cristina Puga Espinosa, *Empresarios y Coordinación...*, *op. cit.*, p. 138

Por supuesto que a estas causas de dominio de los grandes empresarios sobre las organizaciones se suma el factor económico que permite su supervivencia, el cual es resuelto por los empresarios más pudientes, en este caso por el CMHN.

Por otra parte, la falta de información sobre los contenidos y alcances del tratado, así como la incapacidad de la mayoría de los pequeños empresarios para construir y dirigir una oposición organizada, propició que éstos vieran al TLCAN como un hecho inevitable. La misma Asociación Nacional de Industriales de la Transformación (ANIT), que se distinguió a lo largo de las negociaciones por su postura opositora, terminó moderando su discurso<sup>349</sup>.

La euforia por el tratado llevó a algunos empresarios regiomontanos a solicitar al gobierno la venta de todas las paraestatales, incluida la Comisión Federal de Electricidad, y reformar a la Ley Federal del Trabajo y, evidenciando un total desconocimiento del marco jurídico-político del país, se manifestaban “a favor de que el Congreso de la Unión dependiera del Poder Ejecutivo”.<sup>350</sup>

En realidad cuando se firmó el TLCAN, a finales de 1992, la economía ya se encontraba en gran medida abierta, como afirmó Jacobo Zeidenweber, uno de sus principales impulsores, primero desde la presidencia de la Cámara de Comercio México-Estados Unidos y luego como representante de la industria textil en las negociaciones:

“El TLC nunca lo vimos como una profundización de la apertura mexicana en este caso a Norteamérica, que como mercado para nosotros ha sido inevitable, fundamental fuente de nuestras importaciones y receptor de nuestra exportación. Eso le daba, no como se dice ahora una profundización o un radicalismo a la apertura, sino al contrario un matiz que le ponía reglas del juego mucho mejores, la normaba, le daba una

---

<sup>349</sup> Cfr. Javier Garciadiego..., *op. cit.* De las organizaciones del campo sólo la Unión Nacional de Organizaciones Campesinas mantuvo una clara posición en contra del tratado, mientras que del sector laboral solamente en forma aislada se pronunciaron los sindicatos independientes del corporativismo oficial. *Ibidem.*

<sup>350</sup> Javier Garciadiego..., *op. cit.* p. 356.

capacidad de obtener reciprocidad con la apertura de otros mercados a la apertura nacional<sup>351</sup>

En efecto, una de las principales preocupaciones de los grandes empresarios exportadores era lograr condiciones de mayor reciprocidad con Estados Unidos. Si bien este país había sido el principal socio comercial de México, su relación se había venido dando en términos bastante desiguales. En 1988 E.U.A. realizaba el 6% de su comercio con México, en tanto que este último dirigía el 60% de sus exportaciones y el 65%<sup>352</sup> de sus importaciones a aquel país; por lo que el establecimiento de un mecanismo que permitiera superar las barreras arancelarias y no arancelarias que enfrentaban sus productos en América del Norte se convirtió en una necesidad imperiosa para los empresarios mexicanos, que ante la contracción del mercado interno y la vigorosa política de exportaciones puesta en marcha durante el gobierno de Miguel de la Madrid, concentraron sus mayores esfuerzos en el comercio exterior.

Es así que muchas empresas mexicanas que antes no exportaban comenzaron a incursionar en los mercados de exportación a mediados de la década de los ochenta, como fue el caso, por ejemplo, de Bimbo, que en 1984 se incorporó al mercado norteamericano con la marca Marinela;<sup>353</sup> y otras que ya lo hacían, aumentaron el nivel de sus ventas al exterior; los mejores ejemplos de estas últimas son las empresas regiomontanas: en 1990 Alfa y Vitro ocuparon en orden respectivo los lugares 9 y 18 de las mayores empresas exportadoras de América Latina, de las cuales 10 de las primeras veinte eran empresas mexicanas. En una situación similar estaban Cemex e Imsa, que en ese mismo año cada una logró exportaciones por más de 100 millones de pesos; en tanto que Cydsa en 1988

---

<sup>351</sup> Entrevista de Arturo Grunstein a Jacobo Zaidenweber, *Revista México en el Mundo*, febrero 1997.

<sup>352</sup> Ma. de los Angeles Pozas..., *op. cit.* p.56.

<sup>353</sup> *Informe que presenta Grupo Industrial Bimbo, S.A.*, a la Bolsa Mexicana de Valores, enero de 2002.

había tenido ventas por 117 millones de dólares. Todos estos grupos empresariales exportaban entonces entre el 20 y el 25% de su producción.<sup>354</sup>

A pesar de este importante auge exportador, las condiciones cambiaron en 1991 a consecuencia de una combinación de causas, entre las que pueden destacarse la situación recesiva de la economía estadounidense y la sobrevaluación que sufrió el peso como consecuencia de las medidas tomadas para el control de la inflación que consideraron la disminución de su deslizamiento. En el caso de los grupos regiomontanos, los que experimentaron mayores bajas en sus exportaciones fueron Cemex (43%), que además de ser afectado por las anteriores causas, tuvo que enfrentar una demanda de *dumping* por parte de los Estados Unidos que derivó en que sus exportaciones a ese país fueron gravadas con un impuesto compensatorio del 58%; Imsa (15.8%); Alfa (13.9%) y Vitro (7.2%).<sup>355</sup>

Como se deduce de lo anterior, independientemente de las condiciones económicas adversas que propiciaban la disminución de las exportaciones mexicanas, las empresas se veían afectadas por la imposición de barreras no arancelarias por parte de los Estados Unidos que constituían un nuevo tipo de proteccionismo:

“Lo que más puede preocupar del comportamiento comercial de los Estados Unidos es el llamado ‘proteccionismo contingente’. Esto ocurre cuando productores estadounidenses levantan acusaciones no justificadas de ser víctimas de supuestas prácticas comerciales desleales y logran que se restrinja el comercio, o amenazan con hacerlo o imponer derechos compensatorios. En la práctica, dichas acusaciones se han convertido en una forma de proteccionismo que el gobierno mexicano –al igual que el estadounidense- trata de eliminar ya que la incertidumbre que implica tiene costos importantes para el socio comercial. Por esta razón, crear un mecanismo para la solución de controversias que sea aceptable para todas las partes se convirtió en un punto crucial en la agenda de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio”.<sup>356</sup>

---

<sup>354</sup> Ma. de los Angeles Pozas., *Op. cit.*, pp. 54-55.

<sup>355</sup> *Ibid.*, pp. 55,60.

<sup>356</sup> Nora Lustig..., *op. cit.* p.174.

Así, la reciprocidad que buscaba México no consistía sólo en lograr mejores términos en los niveles arancelarios para el ingreso de sus productos a los Estados Unidos, ya que una importante proporción de las exportaciones mexicanas a ese país mantenía aranceles entre el 0 y 5%, y más de la cuarta parte tenía libre acceso a través del Sistema General de Preferencias, aunque algunos productos importantes como el vidrio mantenían un nivel arancelario del 38%. Por su parte, el interés que guiaba a los E.U.A. era asegurar la supresión de barreras no arancelarias, a través de la eliminación del régimen de permisos a la importación que México mantenía principalmente con los productos agrícolas, ganaderos y de la industria automotriz.<sup>357</sup>

Los beneficiarios del TLCAN en México eran sin duda los grandes grupos empresariales mexicanos y las empresas transnacionales, las cuales por su nivel tecnológico, sus vínculos con el exterior, “están en mejor situación para explotar las redes de distribución internacional”<sup>358</sup>. A ello se agrega la posibilidad de contar con recursos a tasas internacionales lo cual les resulta imposible a las empresas de menor tamaño.

Pero además, como se indicó antes, lo relevante para los impulsores del proyecto económico, tanto grandes empresarios como gobierno, fue que el tratado ofrecía la oportunidad de constituirse en el instrumento más valioso para afirmar el proyecto económico y evitar que muchas de las reformas pudieran revocarse en el futuro. La adecuación del marco jurídico para garantizar el cumplimiento de los compromisos contraídos por México con el TLCAN requirió más de 200 iniciativas por parte del Ejecutivo al Congreso entre 1991 y 1994, entre ellas varias que implicaron modificaciones a la Constitución<sup>359</sup>. El resultado fue la institucionalización de las reformas económicas y su consolidación de facto por la vía jurídica.

---

<sup>357</sup> *Ibid.*, p. 173.

<sup>358</sup> *Ibid.*, p.154.

<sup>359</sup> Lucinda Villarreal Corrales..., *op. cit.*, pp. 139-140.

## CONCLUSIONES

Como en otros países en desarrollo, el modelo neoliberal fue instalado en México a raíz de que su deuda externa hizo crisis y el país debió responder ante los organismos financieros internacionales con programas de ajuste estructural que garantizaran la reducción de su déficit y el cumplimiento en sus pagos. Pero en realidad esta problemática respondió, como se analizó en el primer capítulo de este trabajo, a cuestiones mucho más complejas que fueron determinadas por la modificación del patrón de producción de la era fordista que se agotó inevitablemente y que condujo a la caída de la tasa de ganancia del capital.

El modelo neoliberal, sin embargo, tuvo promotores, que consideraban que la difícil situación económica por la que atravesaba el país había sido consecuencia del manejo erróneo de la economía, en términos fundamentalmente de exceso de gasto y de protección excesiva a la industria. De estos dos aspectos derivan la ampliación de la industria paraestatal, el gasto social, los subsidios, la regulación de la inversión extranjera y las tasas impositivas a las importaciones, lo que en conjunto integran los tres ejes en los que ha sido concentrado este trabajo para analizar el cambio de modelo de desarrollo.

Muy a pesar de que el gobierno de Miguel de la Madrid buscaba realizar las reformas estructurales para transitar hacia un nuevo modelo de desarrollo, no tuvo la posibilidad de hacerlo por las difíciles condiciones políticas y económicas que imperaron durante los primeros años de su gobierno. Las condiciones comenzaron a ser menos desfavorables para avanzar en el proyecto a partir de 1985. Y fue a partir de ese año, cuando el gobierno aprovechó para lanzar con más vigor las reformas, en especial la desregulación de empresas públicas.

El crecimiento del sector paraestatal en el país obedeció hasta los años sesenta a las necesidades que marcaba el desarrollo nacional. Posteriormente, sobre todo a partir del periodo conocido como del desarrollo estabilizador, el gobierno comenzó

a adquirir muchas empresas en quiebra bajo el argumento de garantizar el empleo y la preservación de ciertas actividades económicas. Esta práctica prosiguió en los años siguientes, lo que condujo a que en 1982 existiera un abultado sector paraestatal, constituido por muchas empresas cuyo sostenimiento no se justificaba.

Aunque la desincorporación de empresas públicas comenzó lentamente a partir de 1983 y se aceleró en 1985 -lo que parece haber sido producto de las presiones que enfrentaba el gobierno por parte del sector empresarial y los resultados económicos no alcanzaron grandes cifras- en términos de la producción y el empleo la situación fue diferente, ya que en ese lapso el sector paraestatal disminuyó el 30% de su producción y el 35% del empleo.

La fase más importante de la desincorporación de empresas públicas ocurrió durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari. En un periodo muy breve el gobierno se deshizo de las empresas públicas más importantes y de mayor cuantía, entre ellas de Teléfonos de México y de 18 bancos.

Al proceso de privatización de empresas públicas le faltó congruencia y también transparencia, en la medida en que mientras la Unidad de Desincorporación argumentaba que las empresas que fueran puestas a la venta no debían de estar concentradas ni en actividades estratégicas (las que nunca se definieron) ni tenían que ser rentables o propiciar monopolios, estos preceptos que no fueron cumplidos en todos los casos. Estas deficiencias provocaron que la privatización de empresas públicas tuviera como consecuencia directa la concentración monopólica en los sectores de telecomunicaciones y financiero.

Asimismo, en este proceso, aunque el gobierno dio preferencia a los capitales nacionales en la adquisición de las empresas que puso en venta, todo parece indicar que no procuró el mismo acceso a todos los grupos de inversionistas. Algunos de los integrantes del poderoso CMHN estuvieron entre los privilegiados y

acapararon las mejores empresas, por las que en conjunto pagaron el 50% de los recursos que el gobierno cobró por concepto de venta de empresas públicas.

En lo que concierne a la inversión extranjera, el periodo de industrialización por sustitución de importaciones había estimulado su ingreso principalmente hacia la industria manufacturera, en donde se fortaleció unida con inversionistas nacionales. Los resultados de la ley expedida en 1973 por el gobierno de Luis Echeverría fueron limitados en virtud de que no expidió el reglamento que le daba operatividad, seguramente a causa de las presiones que ejercieron sobre su gobierno los empresarios.

Desde la administración de Miguel de la Madrid se buscó lograr paulatinamente la desregulación al capital extranjero y estimular su ingreso. Iniciativas como el programa de empresas altamente exportadoras y la reclasificación de la petroquímica básica en 1984, permitieron que durante ese gobierno se duplicaran las cifras históricas de captación de IED. Pero el gobierno de Carlos Salinas de Gortari intensificó la desregulación, primero con la expedición, en 1989, del reglamento a la ley de 1973, cuya elaboración estuvo coordinada por uno de los más destacados miembros del CMHN: Claudio X. González. El reglamento, como se indicó, fue la salida más práctica que encontró ese gobierno para agilizar la desregulación al capital extranjero, sin generar enfrentamientos ni discusiones en el seno del Congreso. Poco después, en una coyuntura política diferente, se expediría en 1993 la Ley de Inversión Extranjera que abriría el paso definitivo a los capitales foráneos. El resultado de este proceso ha sido el avance a pasos agigantados del capital extranjero en las actividades más dinámicas y rentables. Como se ha señalado, el sector que ha alcanzado hasta hoy el más alto nivel de extranjerización es el financiero, lo cual limita el campo de acción del gobierno en materia de política económica y hace más dependiente a México del extranjero.

Finalmente, en relación con la apertura comercial, si ésta tuvo como motor inicial las exigencias impuestas por el FMI en la carta de intención que firmó México a finales de 1982, también tuvieron que ver las presiones de los empresarios nacionales en el seno de los pactos. Y a estos factores se sumó la necesidad del gobierno de controlar la inflación, por lo que utilizó la apertura también con esa finalidad.

Como ya se ha apuntado, la apertura comercial limitó la modernización de las pequeñas industrias nacionales y desarticuló las cadenas productivas que habían venido conformándose desde los primeros años de la industrialización por sustitución de importaciones. Ante esa situación, la industria se ha vuelto mucho más dependiente del exterior.

El TLCAN fue uno de los proyectos centrales del gobierno de Carlos Salinas y dio viabilidad y seguridad al modelo, por lo que más que propiciar la apertura comercial, que ya existía, fue el instrumento para anclar el modelo económico. El TLCAN no sólo garantizaba que las reformas no fueran reversibles sino también daba certeza y reglas claras a los empresarios para estimular la inversión.

Los medios que sirvieron para evitar que los pequeños y medianos empresarios se opusieran a la apertura, fueron, por un lado, la hábil intervención del CMHN que se aprestó a colocar y mantener a uno de sus miembros en la presidencia del CCE, lo que como se señaló antes, logró con algunas complicaciones hasta 1991. Posteriormente el gobierno federal abrió la llave del crédito a través de Nacional Financiera, lo cual tuvo que ser implementado con toda celeridad, lo que impidió que se realizara una supervisión adecuada y desembocó en un fuerte quebranto económico para el país. Otro elemento que sirvió a los fines no sólo de la apertura y de su formalización con el TLCAN, sino de todas las reformas, fue la oportuna colaboración del PAN. El apoyo de este partido permitió al gobierno realizar la reprivatización bancaria y las reformas al artículo 27 constitucional.

## **4. LA INSTALACIÓN DEL MODELO Y LA PARTICIPACIÓN DEL CMHN**



## **INTRODUCCIÓN**

El Pacto de Solidaridad Económica (PSE) y los pactos que le sucedieron, así como la Coordinadora Empresarial de Comercio Exterior (COECE), se constituyeron en los mecanismos institucionalizados de coordinación más importantes para establecer las bases de una nueva forma de relación entre el gobierno y los empresarios. La participación activa del CMHN en la estructuración de estas instancias y en el apuntalamiento del nuevo modelo económico fue determinante en esa coyuntura.

El Pacto permitió sacar de la discusión política el cambio estructural y redimensionó el papel de los empresarios en la toma de decisiones más trascendentales para el país. Se trató de un acuerdo entre élites, cuyos principales actores fueron el gobierno y los grandes empresarios. El propósito explícito fue frenar el proceso inflacionario, pero con él se buscaba también generar las condiciones para el cambio de gobierno en 1988 e instaurar una plataforma en la que fuera posible avanzar en la implantación del modelo neoliberal. En el caso de la COECE, que involucraba sólo a empresarios en las negociaciones del TLCAN, el gobierno y los grandes empresarios decidieron que se formara de manera independiente de las organizaciones que se agrupaban dentro del Consejo Coordinador Empresarial (CCE), para evitar la politización de las discusiones del Tratado.

El objetivo de este capítulo es analizar el surgimiento y las formas de operar de estos dos mecanismos de coordinación, considerando sus implicaciones en la instalación del modelo neoliberal y la participación del CMHN en ellos. Importa de manera crucial saber qué condiciones permitieron el establecimiento de estos espacios de coordinación y qué factores influyeron en la efectividad de sus acciones. Asimismo, se busca conocer la actitud política de los empresarios durante el periodo estudiado y la del CMHN frente a la apertura democrática.

El capítulo se integra con seis apartados. En el primero se realiza un recuento de la situación que imperaba antes de la instalación del Pacto de Solidaridad Económica, en diciembre de 1987. En el segundo apartado se describen los hechos más sobresalientes a partir de la instauración del primer Pacto; se analiza su integración, su funcionamiento, la trascendencia de las decisiones que se tomaban en su seno y las implicaciones políticas que este mecanismo tenía para los empresarios. En el tercero se describe la reacción de las organizaciones agrupadas en el interior del CCE al verse al margen de las decisiones que se adoptaban en el Pacto y la forma en que el CMHN salvó la coyuntura para mantener el control del organismo. El cuarto apartado analiza el surgimiento de la COECE, su funcionamiento, el control que ejercían sobre ella los grandes empresarios y la forma en que el CMHN se constituyó en uno de sus principales soportes. En el quinto se aborda el examen que los miembros del CMHN hacen de la situación económica en vísperas de que entrara en vigor el TLCAN. Finalmente, en el sexto se estudia la participación política de los empresarios en general y particularmente del CMHN, así como la disyuntiva a la que se enfrenta cuando éste debe elegir entre el cambio democrático o la consolidación del modelo económico.

#### **4.1 EL PACTO DE SOLIDARIDAD ECONÓMICA Y SUS ANTECEDENTES**

Los intentos de concertación entre el gobierno, los empresarios y los trabajadores que antecedieron al Pacto de Solidaridad Económica, fueron principalmente la Comisión Nacional Tripartita (CNT), creada durante el gobierno de Luis Echeverría y la Alianza Nacional Popular y Democrática para la Producción (AP), puesta en marcha por la administración de José López Portillo. Estos dos acuerdos difirieron sensiblemente en cuanto a sus objetivos, los intereses que en ellos preponderaron, sus mecanismos de operación y sus alcances. Mientras que el primero pretendía abarcar muchos aspectos de orden social e incidir en la mejoría del nivel de vida de los trabajadores, entre otros problemas de carácter nacional,

el segundo quedaba circunscrito a iniciativas orientadas más a cuestiones de índole técnica encaminadas a elevar la productividad, las cuales consideraban como medios de acumulación los topes salariales, bajo el argumento de que “había que producir para luego repartir”<sup>361</sup>. Ninguno de estos dos acuerdos logró trascender por diferentes razones propias de su naturaleza y del contexto en el que se desarrollaron, aunque en su momento tuvieron resultados prácticos en los ámbitos social y político. Como iniciativa de la CNT se creó el Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores, y la estrecha vinculación entre el gobierno y los empresarios que derivó de la AP, permitió el restablecimiento de las relaciones entre ambos sectores durante el gobierno de José López Portillo.<sup>362</sup>

La CNT provenía de una iniciativa de los líderes obreros y dados sus propósitos que incluían beneficios importantes para este sector social, no contó con el respaldo de los empresarios, quienes en su confrontación con el gobierno echeverrista se negaron a cooperar. A ello se sumó la división interna del aparato burocrático que se hizo evidente precisamente en el seno de la Comisión.<sup>363</sup> Por su parte, la AP en la que los empresarios tuvieron la principal participación, al grado de convertirse prácticamente en una instancia bipartita, se vino abajo con la expropiación bancaria. Otros dos acuerdos, aunque bastante más efímeros y prácticamente sin ningún impacto les sucedieron; ambos habían surgido de la iniciativa de la dirigencia sindical oficialista, aunque el segundo fue modificado por el gobierno: el Pacto Nacional de Solidaridad y el Pacto de Solidaridad Nacional, puestos en marcha en diciembre de 1982 y junio de 1983, respectivamente, y en

---

<sup>361</sup>Matilde Luna, *Los Empresarios y el Cambio...op. cit.* También consúltese de la misma autora, “Los empresarios y el régimen político mexicano. Las estrategias tripartitas de los años setenta”, en: *Estudios Políticos*, Vol 3, No. 4, enero-marzo de 1984, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México. Las políticas de la AP derivaban de los acuerdos que el gobierno de México había establecido con el FMI, a raíz de la crisis económica de finales de 1976, entre cuyas medidas estaban contempladas: la reducción del gasto público, la contención del empleo en el sector público a no más del 2% durante el primer año, y el establecimiento de topes salariales al 10%. Alicia Girón, *Cincuenta Años de Deuda Externa*, México, D.F., Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, 1991, p. 62.

<sup>362</sup>*Ibidem.*

<sup>363</sup>Ante las dificultades que presentaba la concertación de acuerdos de la CT el presidente Echeverría, señalaba en su quinto informe de gobierno: “Sinceramente, brevemente dicho, esto es lo que pienso: yo prefiero estar con las grandes mayorías de obreros y campesinos de México, que con mis propios cautelosos colaboradores y con los señores empresarios”. *Ibid.*, p. 32.

cuyo contenido los trabajadores se obligaban a moderar sus demandas salariales a cambio de que fueran controlados los precios. Sin embargo, ninguno de ellos contó con el respaldo franco de las autoridades y menos de los empresarios; estos últimos no acudieron a su firma; sólo la Concamin se hizo presente en el acto de su presentación.<sup>364</sup>

En esa coyuntura no había condiciones para establecer un pacto de concertación entre los diferentes sectores de la producción y menos aún se lograría una iniciativa en ese sentido que partiera de la dirigencia obrera, en virtud de que la situación de debilidad de los trabajadores en esa coyuntura era realmente crítica.

En el proceso de debilitamiento del sector obrero, en la década de los ochenta, confluyeron diversos factores, uno de ellos fue la flexibilidad laboral, impuesta por la nueva forma de organización del trabajo del toyotismo, que requería de personal muy versátil, por lo que los trabajadores especializados dejaban esa condición para sumarse a círculos de calidad que diluían la función específica que antes desarrollaban, lo cual les restaba capacidad de negociación<sup>365</sup>. A ello se añadió el desmantelamiento de muchas empresas paraestatales y su reorganización para ponerlas en venta, los despidos masivos de trabajadores de las industrias privadas que agudizaron el desempleo<sup>366</sup> y, en general, las políticas dirigidas por el gobierno, cuyo común denominador fue la contención de los salarios, la eliminación paulatina de subsidios y la no tolerancia a los movimientos de huelga, que en algunas ocasiones concluyeron en la requisa. Sin embargo, uno de los elementos que influyó decisivamente en el debilitamiento del sector obrero fue la crisis económica, se trataba de un periodo de fuerte estancamiento en el que la conservación del empleo era la prioridad.

---

<sup>364</sup>Luis H. Méndez Berrueta y José Otón Quiroz Trejo, *Modernización estatal y respuesta obrera: historia de una derrota*, México, D.F., Universidad Autónoma Metropolitana (Unidad Azcapotzalco), 1994, pp. 50-53.

<sup>365</sup>Luis H. Méndez Berrueta y José Otón Quiroz Trejo, *op. cit.*, p.10. El esbozo de las condiciones que vivió el movimiento obrero ha sido tomado principalmente de este texto.

<sup>366</sup>Tan sólo en la industria automotriz, que sirve para ilustrar el proceso masivo de despidos en el periodo, de septiembre de 1982 a agosto de 1983 fueron despedidos 3,138 obreros de la Ford. *Cfr. Ibid.*, p . 60.

En los inicios de la administración de Miguel de la Madrid se dieron intentos por parte del movimiento obrero oficial de enfrentar las políticas de austeridad y de modernización del gobierno. Durante los primeros meses de 1983, la CTM mostró una combatividad poco usual en su discurso y su acción, que la llevaron incluso a confluir con sindicatos independientes como el STUNAM y el SUTIN<sup>367</sup>; estas alianzas, sin embargo, resultaron muy efímeras, a causa principalmente de la presión que ejerció el gobierno y de la división de las centrales oficiales dentro del Congreso del Trabajo (CT), que se negaron a apoyar un aumento de emergencia del 50% solicitado por la CTM para finales de mayo, amenazando con la huelga general si no se satisfacía esa demanda. La negativa a seguir esta iniciativa por parte de centrales como la CROC, la CROM, la FSTSE y el SNTE, quienes se alinearon con la administración delamadridista y, derivado de ello, el posible temor de perder su liderazgo como interlocutor predilecto del gobierno, influyeron para que la CTM rectificara su posición. El epílogo del frustrado golpe de audacia cetemista fue el levantamiento de las huelgas que habían estallado durante el mes de mayo;<sup>368</sup> el logro de un aumento salarial que no alcanzó la tercera parte de lo solicitado (del 14.9 al 16.8% a los mínimos); el reconocimiento de la derrota de su líder, Fidel Velázquez y el regaño presidencial, que incluía la advertencia de que las reglas del juego habían cambiado y las demandas salariales debían contenerse a cambio de la preservación del empleo:

‘En materia salarial, hemos combinado el objetivo del empleo y, no cabe duda, esa es la opinión del gobierno, la prioridad de los mexicanos en este momento es conservar el empleo y no recurrir a alzas salariales inmoderadas en relación a la capacidad de la empresa y a la capacidad de la economía’<sup>369</sup>

---

<sup>367</sup>Aunque el SUTIN (Sindicato Único de Trabajadores de la Industria Nuclear) pertenecía al CT desde su creación, en 1979 se condujo con gran independencia de éste, y tanto sus concepciones como sus respuestas organizadas respondían más al movimiento obrero independiente. *Ibid.*, p. 56.

<sup>368</sup> Según la CTM, tan sólo en mayo de 1983 ocurrieron en el país 174, 167 emplazamientos a huelga, aunque las cifras oficiales reportan 12,783 emplazamientos en todo el año y 216 estallamientos. *Ibid.*, p. 45.

<sup>369</sup> Palabras pronunciadas por el presidente Miguel de la Madrid ante los miembros del Consejo Coordinador Empresarial, en agosto de 1983. Texto citado en: *Ibid.*, pp. 51-52.

Ante su incapacidad para continuar con una lucha autónoma, las cúpulas del movimiento obrero oficial se vieron en la necesidad de disciplinarse a las políticas del gobierno. En su actitud mucho había tenido que ver el fracaso de la estrategia de la CTM, a principios de 1983, y los arreglos derivados de las reformas al artículo 25 de la Constitución, con las que se le daba personalidad jurídica al sector social, lo que estimulaba a los sindicatos para operar empresas en su beneficio, contando con atractivos apoyos crediticios. Estos arreglos operaron y se institucionalizaron a partir de dos instrumentos: el pacto de solidaridad de agosto de 1983, mediante el cual el movimiento obrero se comprometió a no demandar aumentos salariales hasta julio de 1984 y el sector empresarial a moderar el aumento de los precios (aunque como antes se indicó, este pacto no fue firmado ni por el CCE ni por la Coparmex); y el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior 1984-1988 (PRONAFICE), cuyo propósito fundamental era lograr una mayor articulación de la industria a efecto de promover una mayor competitividad en el exterior, lo cual requería de un acuerdo disciplinario con el sector obrero.<sup>370</sup>

A partir de los años siguientes el movimiento obrero oficial mantuvo la disciplina y el independiente se redujo a defender sus intereses inmediatos, que se limitaban a la conservación del empleo y del salario. A la par surgió una corriente renovadora que decidió aprovechar las condiciones y se aprestó a hablar el mismo lenguaje del equipo reformador: la corriente encabezada por el líder del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, Francisco Hernández Juárez, que el gobierno pondría como ejemplo del nuevo modelo de sindicalismo.

El Pacto de Solidaridad Económica y sus diferentes réplicas tuvieron una suerte muy distinta a los acuerdos de concertación tripartita precedentes. Varios elementos, que se explicarán a continuación contribuyeron a que este mecanismo se consolidara y permaneciera vigente a lo largo de diez años, abarcando la parte final del gobierno de Miguel de la Madrid, todo el de Carlos Salinas, y los tres

---

<sup>370</sup> Consúltese *Ibid.*, pp. 73-74.

primeros años del de Ernesto Zedillo, aunque en este último, como se verá más adelante, se mantuvo pero prácticamente no operó. La gran cohesión del equipo gobernante, principalmente del grupo instrumentador de las políticas de cambio estructural surgido de la Secretaría de Programación y Presupuesto, con Carlos Salinas a la cabeza, fue el punto de partida fundamental de este proceso.<sup>371</sup>

El propósito principal del Pacto era contener la inflación y estabilizar la economía, aunque sus alcances fueron más allá de estos planteamientos, en la medida en que se incluyeron acuerdos que profundizaban los cambios estructurales, principalmente en materia de desincorporación de empresas públicas, de apertura comercial y de reducción del tamaño de la Administración Pública. A su firma, que tuvo lugar el 15 de diciembre de 1987 acudieron los representantes del gobierno, de los empresarios, de los obreros y de los campesinos. Pero no obstante la presencia formal de todos los sectores, en los hechos quienes llevaron la batuta en los acuerdos fueron los grandes empresarios, en virtud de que el sector obrero aceptó las condiciones que le impuso el gobierno<sup>372</sup>, mientras que el campesino no fue considerado ni en las reuniones preparatorias.

---

<sup>371</sup> Sobre la importante cohesión y la capacidad de formular estrategias del grupo de la SPP, consúltese Isabelle Rousseau, *op. cit.*

<sup>372</sup> Según declaró Fidel Velázquez, el documento del Pacto le fue entregado al sector obrero poco antes de su firma, por lo que solicitó tiempo para poder analizarlo; señaló que sí habían habido algunas reuniones previas entre el gabinete económico y los líderes del Congreso del Trabajo y que en ellas el gobierno les había adelantado algo sobre los contenidos del Pacto pero que no tuvieron con antelación el documento para su análisis y que ellos consideraban que mientras no fuera tratado el tema de los salarios no podía darse ningún pacto. Añadió que ante la premura de tiempo para la firma del pacto, Arsenio Farrell, secretario del Trabajo, tomó una actitud intransigente y "...en voz alta, casi a gritos, ...les dijo a los dirigentes obreros: El Estado no tiene fondos para dar más salarios. La iniciativa privada, como el Estado sólo tienen capacidad para aumentar el 15% en los contractuales y el 20% en los mínimos a partir de enero. El gobierno desea llegar con una serie de medidas, al 2% de inflación a finales de 1988. Insisto el Estado no tiene fondos para dar más salarios". Velázquez planteó ante sus agremiados su fracaso, señalando que la unidad del sector obrero se había debilitado a causa "de la actitud de algunos líderes" (con ello se refería principalmente al dirigente de la CROC que aceptó ante las autoridades de manera unilateral los contenidos del pacto) lo que había obligado a aceptar una "proposición muy baja" y puntualizó "pero no sólo esto: el gobierno que se siente invulnerable, nos trató groseramente, en una actitud que no merece el Congreso del Trabajo, pero que pasamos por alto en este momento para tratar de resolver el problema....Cualquier otra proposición no creo que avance. Hay que pensar cualquier otra acción que podamos ejercitar si se rechaza la propuesta. También hay que pensar si estamos en condiciones de enfrentarnos al gobierno y no a la clase patronal, que está siendo defendida por el propio gobierno". Por su parte, el líder de la Confederación Nacional Campesina, Héctor Hugo Olivares Ventura se mostró

De acuerdo con Juan Manuel Ortega, la estrategia del gobierno de instrumentar el Pacto de Solidaridad Económica estuvo influida por dos acontecimientos que determinaban el contexto político y económico: la nominación de Carlos Salinas de Gortari como candidato a la presidencia de la República, el 4 de octubre de 1987 y la posterior devaluación del peso que empeoró las condiciones económicas del país. De tal forma que una de las prioridades fundamentales del gobierno era establecer una alianza que permitiera en el corto plazo controlar la inflación y refundar la economía a partir de reformas estructurales que no fueran reversibles.<sup>373</sup>

La situación de la economía y la política nacional conformaban un escenario sumamente difícil de sortear a partir de octubre de 1987. Los pocos logros del gobierno para alcanzar la estabilidad económica se habían venido abajo en 1986 con el desplome de los precios internacionales del petróleo, que de ubicarse en 25 dólares por barril cayeron a 12 dólares en un lapso de seis meses. La baja del petróleo implicaba una pérdida de divisas equivalente al 48% del valor total de las exportaciones, al 6.7% del PIB y al 26.2% de los ingresos del sector público. El impacto para la economía fue tan fuerte que rebasaba las capacidades de cumplimiento de la deuda de México con el exterior, por lo que se llegó a plantear la posibilidad de una moratoria de pagos; idea de la que la administración de Miguel de la Madrid desistió ante la intervención del gobierno norteamericano y los organismos financieros internacionales, que ofrecieron un paquete de emergencia y su intermediación ante bancos acreedores, lo que abrió la posibilidad de una reestructuración de pagos de la deuda, que fue facilitada por la solidaridad internacional de que era objeto México a raíz de los sismos de 1985.<sup>374</sup>

---

optimista porque el Pacto mantendría los precios de garantía Revista Proceso, No. 581, 21 de diciembre de 1987, pp. 8-9, 11.

<sup>373</sup> Juan Manuel Ortega, ....*op. cit.*

<sup>374</sup> Cfr. Nora Lustig..., *op.cit.* p. 64-65. De acuerdo a cifras de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) las pérdidas materiales por los sismos ascendieron a 1,148.3 millones de dólares. Cfr. Raúl Benítez Manaut, México, 1982-1988. Los conflictos Políticos en la Crisis", en: Estudios Políticos, abril-junio de 1988, p. 5. Entre 1982 y 1989 la deuda externa se reestructuró en cuatro ocasiones: "[...] la primera tuvo lugar en diciembre de 1982 y se suscribió simultáneamente con el programa de ajuste supervisado por el FMI (1983-1985). Involucró 23 mil millones de dólares. La segunda involucró 48 mil millones y se firmó entre marzo y agosto de 1985. La tercera giró en torno

No obstante, la situación económica no quedó subsanada. Entre las medidas que el gobierno adoptó para disminuir la dependencia del país de las exportaciones petroleras estuvo el mayor aumento de la tasa de depreciación del peso, lo que condujo a que los niveles de inflación se ubicaran en 105.5% durante 1986. Poco después esta estrategia fue modificada, como parte de un plan antiinflacionario elaborado por el equipo de la SPP, en el que se decidió controlar la inflación reduciendo el ritmo de deslizamiento del peso. No obstante, fue breve el relativo alivio logrado a este respecto, ya que a la fragilidad de las condiciones económicas se sumó, en octubre de 1987, el crack de la Bolsa Mexicana de Valores, que provocó una abrupta devaluación del peso, desencadenando una nueva espiral inflacionaria, para cerrar en ese año a niveles de casi el 160%.<sup>375</sup>

Por su parte, el panorama político no era nada promisorio. La severidad de la crisis económica que vivió el país desde principios de los ochenta, las políticas de austeridad puestas en marcha por el gobierno para controlarla y hacer frente a los compromisos de la deuda externa, a lo que se sumaron los sismos de 1985, que influyeron en la capacidad de organización y movilización de los habitantes de la ciudad de México, así como la instrumentación de políticas de flexibilidad laboral en la industria nacional, con fines de hacerla competitiva en el exterior, habían conducido al surgimiento de movimientos populares reivindicativos de todo orden. La acumulación de inconformidades en todos los sectores sociales se evidenció por la aparición de movimientos disidentes: maestros, campesinos, obreros, buscaban desprenderse del sindicalismo oficial que no hacía valer sus demandas y emprender el camino de la disidencia. Surgieron así agrupaciones como la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE), la Asamblea Nacional Obrero Campesino y Popular (ANOP), la Mesa de Concertación Sindical; mientras que otras organizaciones autónomas como la Coordinadora del

---

a la concesión de un programa de asistencia financiera para el bienio 1986-1987, complementado con un programa de ajuste económico y reformas estructurales revisado por el FMI. La cuarta reestructuración se inicia en diciembre de 1989 bajo los auspicios del Plan Brady y abarca 42,760 millones de dólares". Miguel Angel Rivera Ríos, *El Nuevo Capitalismo Mexicano. El proceso de reestructuración en los años ochenta*, México, D.F., (Colección Problemas de México) Ediciones Era, 1992, p.116.

<sup>375</sup>Consúltese Nora Lustig..*op. cit.* pp.66,71 y Miguel Angel Rivera Ríos..., *op. cit.*,pp 120-122.

Movimiento Urbano Popular, que agrupaba a habitantes de asentamientos irregulares de la periferia del Distrito Federal, observaron un importante crecimiento durante los años ochenta. Con estas organizaciones confluyeron también los diversos movimientos populares surgidos a raíz de los sismos<sup>376</sup>

En ese escenario de activismo político también estuvieron los estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de México, quienes en 1986 organizaron un importante movimiento: el Consejo Estudiantil Universitario (CEU) para oponerse a las reformas que pretendían instaurar las autoridades universitarias, consistentes en limitar el pase automático a la educación superior, y aunque sus propósitos no rebasaban los límites de la casa de estudios, sin duda tuvieron una influencia política considerable.<sup>377</sup>

En el ámbito político electoral, el PAN, que se beneficiaba del descontento de las clases medias por las condiciones económicas imperantes y realizaba una vigorosa actividad política, principalmente en el norte y centro del país, se propuso en 1986 ganar la gubernatura del estado de Chihuahua. Después de las elecciones este partido alegó su triunfo sobre el PRI, y el hecho de no serle reconocido por las autoridades electorales, lo enfrentó con el gobierno federal,<sup>378</sup> lo que no sólo restó credibilidad y legitimidad a este último, sino que sentó importantes precedentes para el futuro de la vida política del país.

Sin embargo, uno de los más significativos y decisivos acontecimientos políticos en este periodo fue el surgimiento de la oposición dentro de las propias filas del PRI. Desde agosto de 1986, a un año de la selección del candidato a la presidencia, salió a la luz pública un grupo de democratizadores del partido en el poder, encabezado por Cuauhtémoc Cárdenas y Porfirio Muñoz Ledo, que pedían que la selección del candidato a la presidencia se realizara mediante métodos

---

<sup>376</sup> Raúl Benítez Manaut..., op. cit. pp. 6-7.

<sup>377</sup> Consúltese *Ibid.*, pp. 10-12.

<sup>378</sup> *Ibid.*, p.10.

abiertos a sus militantes<sup>379</sup>. El 1º. de octubre de 1986 los democratizadores hicieron públicos sus propósitos y las causas que los guiaban en el Documento de Trabajo Número Uno<sup>380</sup>.

Los democratizadores orientaban sus propuestas a dos aspectos fundamentales: la modificación del modelo de desarrollo y la democratización de la vida partidaria. Proponían que se debatieran “los grandes problemas nacionales” en el seno del partido para arribar a conclusiones que permitieran “corregir desviaciones, orientar patrióticamente el cambio y cerrar el paso a actitudes entreguistas y al derrotismo”. Para ello era necesario que el Estado recuperara su capacidad de impulsar el desarrollo desde una perspectiva nacionalista, con el concurso de todos los sectores y regiones del país. En cuanto a los mecanismos de participación democrática, pugnaban por una mayor injerencia “de las bases en las decisiones que las afectan, particularmente en la selección de candidatos a los cargos de elección popular en todos los niveles”.

Como puede advertirse, en un periodo preelectoral esto representaba un verdadero dolor de cabeza para el régimen; era, como lo calificó la prensa internacional, “un segundo terremoto en México, un terremoto político”.

---

<sup>379</sup>La Corriente Democrática había venido gestándose desde 1985. En las primeras pláticas, previstas para intercambiar puntos de vista sobre los grandes problemas nacionales, estuvieron algunos funcionarios y cuadros del partido, que luego por temor a represalias desertaron. En agosto de 1986 el periódico Uno más Uno publicó una noticia en la que aseguraba que dentro del PRI se estaba gestando una corriente “prodemocrática”. Consúltese María Xelhuanzi López, “La Corriente Democrática: de la legitimidad y las alianzas (junio de 1985 a julio de 1987)”, en: *Estudios Políticos*, abril-junio de 1988. También, de la misma autora, “De legitimidad y de alianzas: de la Corriente Democrática al Frente Democrático Nacional (julio de 1987 a julio de 1988)”, en: *Estudios Políticos*, julio-septiembre de 1988. La crónica sobre la Corriente Democrática que se presenta aquí ha sido tomada de estos trabajos.

<sup>380</sup>En este documento los democratizadores del PRI señalaban: “Nos mueve el reclamo de una sociedad que acusa signos de desesperanza, consternada por la creciente sangría que representa la carga de la deuda externa y sus efectos sobre los niveles de vida; acosada por la inflación, el libertinaje de los precios, el deterioro constante del salario, la injusta remuneración al esfuerzo de los trabajadores del campo y de la ciudad. Nos alarma la progresiva dependencia del exterior, las tendencias que conducen al desmantelamiento de la planta industrial, la desexpropiación de la economía y la descapitalización del país, así como las exorbitantes tasas de interés que ahogan los impulsos productivos al privilegiar la especulación”. Consúltese en María Xelhuanzi, “La Corriente Democrática: de la legitimidad a las alianzas...”, *op. cit.*

La actitud del gobierno y del PRI frente a la CD provocó su radicalización, a la vez que una mayor credibilidad de la sociedad en ella y sus dirigentes. Este movimiento pronto adquirió gran relevancia política que terminó en la expulsión de Cárdenas del PRI y en su postulación como candidato a la presidencia de la República por diversos partidos y movimientos de izquierda, a través de una plataforma única representada por el Frente Democrático Nacional (FDN)<sup>381</sup>.

La efervescencia política obligó al régimen a intentar una respuesta que permitiera enfrentar la situación sin poner en riesgo el poder de decisión del presidente sobre la sucesión. Fue así como en el mes de agosto se anunció la comparecencia de seis precandidatos, a quienes se nombró para contender públicamente por la candidatura del PRI a la presidencia de la República. Los llamados “seis distinguidos priístas” por la dirigencia del partido, eran: Ramón Aguirre Velázquez, Manuel Bartlett Díaz, Alfredo del Mazo González, Sergio García Ramírez, Miguel González Avelar y Carlos Salinas de Gortari. De acuerdo a lo estipulado por el Comité Ejecutivo Nacional, estos aspirantes se reunirían con los líderes de los diferentes sectores, los de las cámaras de senadores y diputados, los presidentes de los comités directivos estatales y del Distrito Federal, así como con los integrantes del propio CEN “[...] para cambiar impresiones sobre los problemas nacionales más importantes y la plataforma electoral básica que formula el partido”.<sup>382</sup>

Pero los encuentros de los “distinguidos priístas” no sólo se llevaron a cabo con los líderes del partido; de ellos se hizo partícipe al CMHN, el cual, de acuerdo con el expresidente Miguel de la Madrid, desde hacía “dos o tres sexenios” recibía a los secretarios de Estado en la víspera de la sucesión, lo que indica el importante poder de interlocución de este grupo de empresarios con el gobierno.

---

<sup>381</sup>Los partidos que postularon a Cuauhtémoc Cárdenas fueron el Partido Auténtico de la Revolución Mexicana (PARM), el Partido Popular Socialista (PPS), el Partido Frente Cardenista de Reconstrucción Nacional (PFCRN) y poco antes de las elecciones de julio de 1988 se sumó el Partido Mexicano Socialista, al declinar Heberto Castillo su candidatura en favor de Cárdenas.

<sup>382</sup> José Carreño Carlón, *Punto*, 17 de agosto de 1987.

En la reunión con Carlos Salinas de Gortari, realizada el 14 de agosto de 1987, los miembros del CMHN dejaron entrever su preocupación por las características especiales que presentaba la sucesión presidencial en virtud de la “grave crisis económica” y “la necesidad imperiosa de modernizar al país”; modernización que entendían en términos amplios, “no sólo en cuanto aspectos económicos, como la apertura comercial al exterior, la reconversión industrial o el redimensionamiento del Sector Público [...] sino en un concepto que comprende [...] las actividades educativas, las políticas, las sociales y todas aquellas rectoras de la vida nacional.”<sup>383</sup>

En efecto, la sucesión presidencial presentaba entonces características inéditas en la historia reciente del país, tanto en términos económicos, pero aún más políticos. Aunque algunos analistas subestimaban el crecimiento de la CD y su impacto sobre los acontecimientos, reconocían, sin embargo, que se avizoraban tiempos nuevos para el sistema político:

“Dos piezas clave del régimen mexicano están en cuestión en este trance: la propia institución presidencial, como centro vital del régimen, y el partido gubernamental, instrumento básico de la presidencia, tanto en el orden de la legitimidad electoral como en la conformación mayoritaria de los demás órganos del poder que le garantizaban al presidente el procesamiento cuasi automático de sus medidas legislativas y el control político y administrativo federal, estatal y municipal [...] En este momento en el que el régimen muere para dar nacimiento a otro, el famoso problema de todo actor político o social -¿qué hacer?-, tiene a su vez un primer punto a despejar. Antes del tradicional ¿qué hacer con el presidente en funciones? – ¿vetarle prospectos sucesorios, promover otros?- o de qué hacer con el presidente en proceso de formación? –atraerlo, combatirlo, condicionarlo, comprometerlo- está ahora la cuestión de ¿qué hacer con la presidencia mexicana?”<sup>384</sup>

Por otra parte, el fortalecimiento del PAN con la candidatura de Manuel Clouthier, convergió en este ambiente de tensión política. Clouthier pertenecía a la corriente neopanista, que cobró fuerza dentro de ese partido a raíz del ascenso de Pablo Emilio Madero a su dirigencia, a principios de 1984. Esta corriente estaba directamente vinculada a la emergencia de la lucha política empresarial, que

---

<sup>383</sup> Marcela Briz Garizurieta, *El Consejo...* op.cit. p. 31.

<sup>384</sup> José Carreño Carlón, *Nexos*, 6 de julio de 1987.

principalmente desde mediados de la década de los setenta comenzó a dar visos de gran combatividad y que, como ya se señaló en apartados anteriores, fue capitalizada por el PAN. El neopanismo se caracterizó por la incorporación de nuevas tácticas de proselitismo, lucha y resistencia que le daban una nueva fisonomía al partido y mayor capacidad de acercamiento con los diferentes sectores sociales, a pesar de que los militantes de la vieja guardia consideraban que con él el PAN se había convertido en el partido de la clase empresarial.<sup>385</sup>

Clouthier había contendido contra Jesús González Schmall por la candidatura; ambos pertenecían a corrientes distintas dentro del PAN, el primero había sido uno de los principales impulsores del neopanismo, mientras que el segundo pertenecía al grupo de los antiguos militantes. El triunfo de Clouthier se impuso frente a su oponente. En ello influyó su carácter combativo y pragmático. Aunque su forma de pensar y de actuar lo distanciaban de los postulados de su partido, pronto conquistó la simpatía de los sectores medios inconformes por la crisis económica. Sus banderas políticas, sin embargo, no diferían en mucho de las del grupo modernizador encabezado por Salinas. Entre sus principales ofrecimientos de corto plazo estaba el de controlar la inflación, que representaba el mayor agobio para la población. Pero este objetivo, como se verá más adelante, se comenzó a alcanzar en muy breve tiempo a partir de la firma del Pacto de Solidaridad Económica, lo que influyó en que la campaña del empresario sinaloense perdiera fuerza.<sup>386</sup>

La consolidación del Frente Democrático Nacional (FDN), en el que se aglutinaron las fuerzas políticas que apoyaban la candidatura de Cuauhtémoc Cárdenas, condujo a que la campaña de Clouthier se radicalizara y fuera tomando un tono más combativo.<sup>387</sup> A ello se sumaron seguramente los resultados alcanzados por el PSE, con el que el PRI y el gobierno arrebataban al PAN sus banderas de lucha política.

---

<sup>385</sup> Consúltense Soledad Loaeza, *El Partido Acción Nacional: la larga marcha...op. cit.*

<sup>386</sup> *Ibid.*, p. 446.

<sup>387</sup> *Ibid.*, p. 447.

Aunque el PAN no representaba una amenaza a los intereses de los grandes empresarios, como sí era el caso del FDN, para ellos resultaba mucho más confiable el PRI y en especial el grupo que encabezaba Carlos Salinas, en virtud de que a éste lo respaldaba un proyecto articulado de cambio estructural que ya con el PSE comenzaba a tomar cuerpo. Por ello no dudaron en cerrar filas para impedir que el proyecto modernizador impulsado primero por Miguel de la Madrid y luego por Carlos Salinas se viniera abajo.

#### **4.2 EL PACTO: MECANISMO DE COORDINACIÓN INSTITUCIONALIZADO PARA LA IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

El escenario que mostraba el país requería de un importante acuerdo político que permitiera al gobierno saliente alcanzar resultados con toda celeridad para continuar con su proyecto reformador, sin poner en riesgo la legitimidad del régimen, así como lograr el tránsito hacia la siguiente administración sin perder esa dirección. El Pacto de Solidaridad Económica se constituyó en uno de los más importantes acuerdos logrados entre el gobierno y los grandes empresarios, en la medida en que logró la institucionalización del diálogo e instauró un mecanismo de coordinación (governance) que permitió el establecimiento de un programa de estabilización con metas de estricta observancia, que los actores participantes se comprometían a cumplir y en el que el gobierno participaba en igualdad de condiciones.<sup>388</sup>

Pedro Aspe, entonces secretario de Programación y Presupuesto, narra la forma en la que surgió el Pacto de Solidaridad Económica en diciembre de 1987:

“De lo que nosotros nos dimos cuenta rápidamente fue que el gobierno no podía solo. Entonces un grupo liderado por Gustavo Petricoli, Arsenio Farell y Miguel Mancera, y cuyo miembro más joven era yo, convencimos al presidente de que si el gobierno no podía actuar solo teníamos que entrar a un programa muy fuerte de ajuste, aunque este programa no podía darse por la baja credibilidad que teníamos, sin la colaboración en materia de precios y salarios”.<sup>389</sup>

---

<sup>388</sup> Consúltese, Jese Biddle, et. Al..., *op.cit*

<sup>389</sup> Entrevista personal a Pedro Aspe Armella, en: Marcela Briz Garizurieta, *Juan Sánchez Navarro..op. cit.* pp. 97-98.

La firma del Pacto “representaba una nueva forma de hacer política de los empresarios”, lo cual iba más allá de “su participación en partidos de oposición al establecer vínculos de participación estrecha con la tecnocracia”<sup>390</sup>. En realidad se trataba de un mecanismo transexenal, cuyo primer apremio era estabilizar la economía ante la proximidad de las elecciones de julio de 1988, pero que allanaba el camino para establecer una plataforma de apoyo a los cambios estructurales dentro de una fórmula de cooperación entre los empresarios y el gobierno.

De acuerdo con un análisis del Banco Mundial, los empresarios vieron en el Pacto de Solidaridad Económica un mecanismo de coordinación que les permitía tener un espacio de control sobre la acción del gobierno y su mayor importancia consistió en la posibilidad que ese instrumento les ofreció para “frenar al gobierno en la adopción de malas políticas”<sup>391</sup>. Aunque no sólo eso, el Pacto también permitía a los grandes empresarios compartir con el gobierno la dirección económica del país. El espacio que los grandes empresarios lograron con el Pacto fue determinante para la instauración del proyecto económico y les permitió alcanzar una inmejorable posición política. El gobierno los había invitado a cogobernar el país, dejando de lado, en los hechos, los pactos sociales con las clases trabajadora y campesina.

Se trataba de un acuerdo entre élites, cuya mayor apertura hubiera impedido lograr sus objetivos. Era necesario, por tanto, mantener en el más alto nivel las negociaciones, y así ocurrió.

Agustín Legorreta, quien fuera el presidente del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) en ese entonces y que fue criticado por la prensa por señalar que trescientas familias tenían el control económico del país, afirma que a pesar de esas críticas, la realidad era que dentro de las diferentes actividades económicas,

---

<sup>390</sup>Rafael Montesinos, “Empresarios en Brasil y México. Un ensayo sobre el neoliberalismo en América Latina”, en: *Revista Sociológica*, Vol. 7, No. 19, mayo-agosto de 1992, pp. 180-181.

<sup>391</sup> *Ibid.*, p. 12

los acuerdos para el Pacto tenían que buscarse con las empresas más representativas.

“Cuando surge la idea del Pacto...en las discusiones que tuvimos, primero para tratar de llegar a un acuerdo de qué era lo que debíamos de hacer frente a la invitación que nos había hecho el gobierno y luego para poder implementar lo que habíamos acordado, yo puse como ejemplo lo siguiente: para poner de acuerdo a la iniciativa privada no necesitamos hablar con más de trescientas gentes, por qué, por la concentración; tenemos una industria muy concentrada. Daba yo como ejemplo la industria del papel, había tres fábricas de papel, como San Cristóbal, Loreto y Peña Pobre y no se cuál otra; luego había ciento cincuenta fabriquitas de papel, pero con hablar con esos tres, que ellos estuvieran de acuerdo en no aumentar precios, pues a las otras ciento cincuenta no les quedaba más remedio que no aumentar precios. Ahora, si nos vamos a otra industria muy dispersa como es la industria de la construcción, bueno, pues ahí estaba ICA, Bufete Industrial...así que con trescientas gentes que pudiéramos convencer íbamos a convencer a todo mundo”<sup>392</sup>

En un principio los empresarios se mostraron desconfiados de participar en el Pacto, por temor a que el gobierno no cumpliera sus compromisos. Legorreta señala que tuvo que llevar a cabo una labor de convencimiento con ellos, en virtud de que muchos se oponían a participar, porque consideraban que los obreros insistirían en sus demandas de aumentos salariales y amenazarían con huelgas. No obstante, la decisión de entrar al Pacto se impuso ante las consideraciones de Legorreta de que se trataba de una oportunidad que en “decenas de años no se presentaba en el país”, no sin antes mediar la palabra del presidente de cumplir sus compromisos. La cautela de los empresarios se manifestó en solicitar un periodo de prueba de un mes, que posteriormente se amplió a tres, luego a seis meses, hasta llegar a un año<sup>393</sup>. El mecanismo, sin embargo, se extendió hasta el gobierno de Carlos Salinas de Gortari y se mantuvo durante todo el sexenio, incluyendo otros propósitos como el crecimiento, la competitividad y el empleo<sup>394</sup>.

---

<sup>392</sup>Entrevista personal con Agustín F. Legorreta Chauvet, México, D.F., 6 de febrero de 2003.

<sup>393</sup>*Ibidem.*

<sup>394</sup>El Pacto de Solidaridad Económica tuvo una vigencia de diciembre de 1987 a diciembre de 1988; posteriormente de enero de 1989 a octubre de 1992 tomó el nombre de Pacto para la Estabilización Económica y el Crecimiento; de octubre de 1992 a septiembre de 1994 se le denominó Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo, y finalmente en los últimos meses del gobierno de Carlos Salinas se le llamó Pacto para el Bienestar, la Estabilidad y el Crecimiento.

La confianza constituyó uno de los principales ingredientes para lograr la cooperación de los empresarios en el Pacto. Y en el hecho de que ésta se diera tuvieron mucho que ver algunos miembros del CMHN, así como los encargados de la negociación por parte del gobierno. Esto se advierte en la secuencia de la narración de Pedro Aspe:

“Yo me acuerdo haber insistido mucho con don Arsenio y con Gustavo en que incorporáramos desde el primer día no nada más al CCE sino también al Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, y en especial a Juan Sánchez Navarro, quien jugó un papel enorme [...] Por parte de los empresarios la instancia de negociación era el CCE. Lo que pasa es que nosotros queríamos contar con tres o cuatro mentes privilegiadas del CMHN que pudieran ayudar, como ayudaron[...] El entonces presidente del CCE, Agustín Legorreta, aceptó, afortunadamente era miembro de las dos organizaciones y no tenía ningún complejo, era muy ayudador, estaba muy conciente del peligro que estábamos corriendo [...] Con Juan tuve el puente que te da la credibilidad, las posibilidades que te ofrece el que alguien te diga: ‘A ti sí te creo. Si me prometes, lo vas a cumplir’ [...] en la secretaría de Trabajo, donde negociábamos jalé a Juan a un lado y le dije: ‘Me tienes que ayudar en esto, nos tenemos que ayudar todos, el gobierno reconoce que no podemos solos’ [...] Y me acuerdo, discutiendo a las dos o tres de la mañana, que Juan me explicaba: ‘Oye, tenemos estas preocupaciones...’ Entonces Juan y yo puenteábamos con el resto, y me decía: ‘Mira, tenemos estos tres puntos, pero queremos que a cambio ustedes hagan esto’. Yo iba con mis compañeros de gabinete y mis jefes, porque Gustavo y Arsenio eran quienes encabezaban las negociaciones . Y ellos me decían: ‘Bueno, está bien, pero díganle a don Juan que a cambio esto, esto y esto. Luego nos íbamos a ver al movimiento obrero, a ver a don Fidel, después, por supuesto, a Juárez Blancas, a Cuauhtémoc Paleta, a Hernández Juárez y a los demás líderes, y volvíamos a negociar y otra vez a negociar”.<sup>395</sup>

Las negociaciones con los empresarios y con los trabajadores se llevaban a cabo en espacios separados y el acceso a las decisiones del Pacto fue totalmente limitado a los pequeños y medianos empresarios. Aunque el sector campesino fue incluido no participó en las negociaciones. Los empresarios se negaron a involucrar a los campesinos por tratarse del sector en el que el gobierno ejercía mayor control <sup>396</sup>.

---

<sup>395</sup> Entrevista con Pedro Aspe...Marcela Briz Garizurieta, Juan Sánchez Navarro., *op. cit.*, pp. 99-100.

<sup>396</sup> Jesse Biddle, *op. cit.*, p. 12, 25 Legorreta señala que el incluir al sector campesino en el Pacto se debió a razones de tipo político. Entrevista con Agustín Legorreta, México, D.F., 5 de diciembre de 2002. De acuerdo con los representantes obreros, en las reuniones previas a la firma del Pacto los líderes obreros y los empresarios “no se juntaban a negociar. El secretario de Trabajo los colocaba en oficinas separadas... [éste] servía de enlace. Pero nada más informaba, no negociaba” Revista Proceso, *op. cit.* p. 9.

En el funcionamiento del Pacto era fundamental la coordinación entre los precios y los salarios, lo que hacía indispensable también llegar a acuerdos con el sector laboral para evitar que sus demandas pusieran en riesgo los resultados del acuerdo. Esto fue posible gracias al control corporativo que ejercía el PRI y el gobierno sobre las organizaciones, aunque, como señala Juan Manuel Ortega, dependió también de otros factores, como la todavía fuerte institución presidencial y la capacidad del equipo gobernante para construir una coalición política con los grandes empresarios y los capitales financieros<sup>397</sup>, lo que en conjunto imposibilitó a los trabajadores para ejercer una respuesta unificada después de casi una década de crisis económicas y de transformaciones estructurales que terminó por debilitar considerablemente a sus organizaciones.

Un factor que también debe tomarse en cuenta en la coyuntura del pacto y la actuación del movimiento obrero oficial, era la amenaza que representaba la Corriente Democrática, la cual seguramente le obligó a cerrar filas con el candidato del PRI a la presidencia.

Ante la sumisión del movimiento obrero y la total dependencia del sector campesino ante el gobierno, la instrumentación del Pacto no presentó mayores complicaciones. Como antes se señaló, el gobierno entró al pacto en igualdad de circunstancias, como un sector más, asumiendo los compromisos acordados. Los empresarios se comprometieron a no aumentar precios, el sector obrero a contener los salarios y a no ir a la huelga y el gobierno, a bajar el gasto y continuar con las reformas estructurales, que implicaban la venta, cierre o la declaración de quiebra de algunas empresas paraestatales, así como la profundización de la apertura comercial; mientras que el sector obrero quedó confinado a la decisión de un solo hombre: Fidel Velázquez. Como narra Agustín Legorreta:

“ A nosotros nos dicen, no aumento de precios, al sector obrero le dicen no huelga, yo les digo al gobierno y ustedes qué van a echar en la polla: bajar gasto. Esto fue la esencia del Pacto. Ahora, cómo implementarlo cada uno: el gobierno, pues era muy

---

<sup>397</sup> Juan Manuel Ortega, *op. cit.*

sencillo, decir la Compañía Mexicana de Aviación que es nuestra y que me está costando cien millones de pesos al día, la vamos a declarar en quiebra; eso fue lo que hizo y dejó de gastar cien millones de pesos . Fue la decisión de un secretario o de un presidente, sencillísimo, cuando existía Don Fidel Velázquez... nada más se necesitaba hablar con él”<sup>398</sup>.

Entre los principales compromisos asumidos en la primera fase del Pacto estuvieron, por parte del gobierno, disminuir el gasto en 1.5% del PIB; elevar el superávit primario, del 5.4 al 8.3% del PIB; mantener flexibilidad en el tipo de cambio; bajar el arancel máximo de las importaciones al 20% y eliminar la sobretasa del 5% del impuesto general de importación. Los empresarios por su parte, estuvieron de acuerdo en sujetarse al control de precios que establecería la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, con base en una canasta básica de productos de consumo popular, en la que se incluían, además de alimentos, medicamentos, artículos escolares y artículos para el hogar, entre otros; también aceptaron el ajuste del 85% en los precios y tarifas de los servicios públicos. Los trabajadores acordaron recibir un aumento inmediato de los salarios mínimos de un 15% y un 20% adicional el 31 de diciembre de 1987, los cuales se ajustarían nuevamente a partir del mes de marzo del año siguiente con incrementos indexados al índice de inflación. Finalmente, a los campesinos se les ofreció realizar ajustes a sus precios de garantía<sup>399</sup>.

El Pacto no sólo consideró acuerdos de carácter formal, también muchos de los compromisos eran de palabra, basados en la confianza de las partes. Por ejemplo, algunos de los acuerdos contraídos con el sector obrero respecto a la posibilidad de aumentar los salarios y mantener el empleo se daban de palabra, sin mediar ningún acuerdo por escrito<sup>400</sup>. También ocurría lo mismo con algunos de los ofrecimientos que hacía el gobierno a los empresarios, esto quizás con la finalidad

---

<sup>398</sup> Entrevista personal con Agustín Legorreta, México, D.F., 5 de diciembre de 2002.

<sup>399</sup> Cfr. Francisco R. Calderón, *Libertad, Responsabilidad y Democracia. A 25 Años de la Fundación del CCE*. Consejo Coordinador Empresarial, A.C., 2001. pp. 100-101. María Guadalupe Betancourt Parra, *El Pacto de Solidaridad Económica: un caso de concertación del Estado mexicano*, Tesis de Licenciatura en Ciencia Política, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1990, pp. 68, 70-71. Otros compromisos por parte del gobierno fueron disminuir las tasas de interés, eliminar subsidios no necesarios y disminuir el circulante. *Ibid.* p.68.

<sup>400</sup> Jesse Beddle, et. al.,..., *op. cit.* p. 17

de evitar hacer públicos los acuerdos que podrían tener impactos políticos. Como narra Francisco R. Calderón, quien ocupó la Dirección del CCE, de 1976 a 1998:

“Fuera de lo consignado por escrito el gobierno informó a los dirigentes empresariales que la meta era bajar la inflación a 2% mensual en diciembre de 1988, que a lo largo del año el gasto público disminuiría 1.5% del PIB, que en pocas semanas se declararían en quiebra algunas de las empresas paraestatales, que se suprimirían varias dependencias oficiales completas, que se esperaba el despido de unos 15,000 empleados públicos y que se aumentaría el 15% de sueldo a los burócratas”<sup>401</sup>.

Una de las características fundamentales del Pacto, la cual sin duda fue determinante para su establecimiento, fue su flexibilidad, lo que para los analistas del Banco Mundial fue posible en virtud de la naturaleza de la sociedad mexicana en la que operan reglas de tipo informal.

La participación de los miembros de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio (ANTAD) fue decisiva para el control de los precios<sup>402</sup>. De esta organización formaban parte las cadenas más importantes de México en ese entonces, como Aurrerá y Comercial Mexicana, y tiendas departamentales de ropa como El Palacio de Hierro, Suburbia y Liverpool; las cuatro primeras eran controladas por miembros del CMHN. También fue fundamental el apoyo que en ese sentido prestaron los grandes grupos empresariales industriales tanto nacionales como extranjeros, entre los que destacan BIMBO, VISA, Kimberly Clark, HERDEZ, VITRO, DESC, NESTLE, Procter and Gamble, Colgate Palmolive y la Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica, entre otros. En este último caso también las primeras siete empresas eran controladas por miembros del CMHN. Con cada uno de estos grupos empresariales se realizaron acuerdos de concertación específicos para mantener los precios por debajo de la inflación<sup>403</sup>.

---

<sup>401</sup> Francisco R. Calderón, *op. cit.* pp. 101-102.

<sup>402</sup> Jesse Beddle, et. al., *op. cit.*,

<sup>403</sup> Cfr. María Guadalupe Betancourt Parra..., *op. cit.*,

Las metas consideradas para contener la inflación fueron alcanzadas con toda celeridad: en el primer año de vigencia la inflación pasó del 131.83% al 114% y para el segundo año se ubicó en el 20%<sup>404</sup>, aunque mucho de este éxito se debió a la profundización de la apertura comercial llevada a cabo en ese periodo, que formaba parte de los compromisos que había adquirido el gobierno. Durante el primer año de vigencia del Pacto, además de la reducción del arancel máximo al 20% y de la eliminación de la sobretasa del 5% al impuesto general de importación, los artículos sujetos a restricciones disminuyeron de 1,200 a 325<sup>405</sup>.

Los resultados logrados con el Pacto permitieron la recuperación de la confianza del sector empresarial en el gobierno. Por ello, los empresarios se referían satisfechos al arribo de una nueva etapa de relación con el gobierno:

“Desde el punto de vista de los empresarios lo más importante fue que el gobierno abandonó la idea de ser gobierno. Con esto quiero decir que el gobierno fue complaciente para hablar con nosotros, para negociar con nosotros como iguales, de manera opuesta a una simple charla como históricamente había sucedido”<sup>406</sup>

Una de las ventajas del Pacto para los empresarios fue que, además de constituirse en un espacio fundamental de toma de decisiones, les permitió compartir con el gobierno información fidedigna y privilegiada, lo cual había sido una fuente de desconfianza por parte del sector empresarial desde los años setenta. Por ello en 1973 el CMHN decidió reestructurar el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP), cuya finalidad era:

“Estudiar, conocer y entender la realidad económica del país; proyectar a futuro ese estudio y conocimientos; mantenerse preparado para evaluar los cambios o fenómenos que puedan afectar trascendentalmente la situación económica general y formular un plan económico que debe estar listo con anterioridad a la próxima renovación de los poderes federales”<sup>407</sup>

---

<sup>404</sup> Cfr. Jesse Beddle, *et. al. op. cit.*

<sup>405</sup> Cfr. Fernando Clavijo y Susana Valdivieso “Reformas.. en Fernando Clavijo (compilador), *op., cit.*

<sup>406</sup> Citado en: Jesse Beddle, *op. cit.*, p. 12.

<sup>407</sup> Citado en: Marcela Briz Garizurieta, *El Consejo...op. cit.* p. 139.

Debe señalarse que el Pacto era en realidad un programa de choque y como tal no hubo consideraciones ni de pérdida de empleos ante la desincorporación de empresas públicas de ramas casi completas de actividad, ni del traslado de los sacrificios a las capas de la sociedad más vulnerables, como tampoco para la toma de decisiones que dañaban una actividad económica y a sus productores; todo ello en aras de no contravenir con las metas programadas para bajar la inflación<sup>408</sup>.

Tanto los trabajadores como los campesinos y los pequeños empresarios, se vieron en seria desventaja ante el Pacto. Los primeros tuvieron que aceptar la no restitución de la pérdida de su poder adquisitivo derivada de las altas tasas de inflación que en el año de 1987 había llegado a más del 130%, y tanto los campesinos como los pequeños empresarios tuvieron que absorber los costos, manteniendo los precios de sus productos a los niveles que corrían en el mercado.

#### **4.3 LAS DIFICULTADES DEL CMHN PARA CONTINUAR CONTROLANDO A LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES**

La secuencia del Pacto no estuvo libre de incidentes, principalmente en su segunda fase. El malestar de las organizaciones empresariales se hizo presente a raíz del paquete fiscal que incluía el 2% de impuesto al activo fijo de las empresas que no hubieran obtenido utilidades o que declararan haber incurrido en pérdidas, a lo que se sumó la continuación de la política de congelamiento de precios. Ante esta situación, las cámaras de comercio de Monterrey y Guadalajara acusaron a la

---

<sup>408</sup> Legorreta cuenta como anécdota que durante la vigencia del Pacto de Solidaridad Económica, los piñeros fueron a plantear el problema de la elevación del costo de la hoja de lata, lo que les impedía mantener el precio de la piña enlatada; la decisión fue no recoger la cosecha de piña en Loma Bonita. El empresario señala que así se tomaban las decisiones y que en las reuniones, por ejemplo, “el secretario de Hacienda llegaba y señalaba: en la secretaría de Comunicaciones y Transportes vamos a correr a 300 gentes para el 15 de febrero, vía retiros voluntarios, y vamos a quebrar la empresa “X” que nos cuesta cinco millones de pesos para el 28 de mayo; y así le llevábamos la cuenta al gobierno de que estaba bajando el gasto”. Finalmente, admite que era un programa de choque y que aquí en México no se le quiso llamar así, sino que se decidió llamarle Pacto. Entrevista personal con Agustín Legorreta, México, D.F., 5 de diciembre de 2002.

dirigencia del CCE de no haber defendido los intereses de sus empresas afiliadas. El dirigente de la Concanaco, Eduardo García Suárez, se eximió de toda responsabilidad y apoyó a las cámaras inconformes, lo cual constituyó el inicio de una confrontación interna dentro del CCE<sup>409</sup>, que primero se hizo crítica en el proceso de sucesión de Agustín Legorreta, a mediados de 1989, cuando las organizaciones se dividieron apoyando a dos candidatos que no alcanzaban en ningún caso la mayoría de votos<sup>410</sup>; el conflicto fue subsanado con la intervención de Juan Sánchez Navarro, quien propuso la candidatura como presidente interino de Rolando Vega Iñiguez, miembro del CMHN. La candidatura de Vega fue aceptada por los presidentes de las organizaciones a condición de que fungiera como presidente interino de junio a noviembre de 1989, lapso en el que debería convocar a un congreso nacional en el que se revisarían principalmente el ideario, los estatutos y los mecanismos electorales del CCE.<sup>411</sup>

El mismo Rolando Vega Iñiguez relata parte de estos hechos:

“ Durante la sucesión de Agustín Legorreta en el CCE se suscitó un problema entre las organizaciones empresariales que lo conformaban. No había mayoría en ninguno de los dos grupos en que se dividieron para elegir al nuevo presidente. Yo no pensaba estar al frente del organismo; ya había sido en tres ocasiones presidente de la ABM .Mi época en la banca terminó con la expropiación de 1982. Pero un día me invitaron a comer a casa de Jorge Larrea, él y Juan [Sánchez Navarro], con la finalidad de plantearme que participara como presidente interino del CCE. Los tres comimos ahí, solos. Ellos fueron los que tomaron la iniciativa de mi candidatura y Juan el que se encargó de llevarla a cabo. Estaba tan complicada la situación, con tantos problemas entre los distintos organismos, que aceptaron, con la condición de que yo entrara como presidente interino y con el compromiso de organizar una reunión general para que ahí se eligiera un nuevo presidente. Así lo hice, y en la reunión fui ratificado y continué en la presidencia del CCE”.<sup>412</sup>

---

<sup>409</sup> Francisco R. Calderón, *op. cit.* pp. 110-111.

<sup>410</sup> La Concamin, la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS) y la Asociación Mexicana de Inversionistas Bursátiles (AMIB), proponían la candidatura de Vicente Bortoni, exdirigente de la Concamin; por su parte la Coparmex, la Concanaco y el Consejo Nacional Agropecuario (CNA), propusieron a Bernardo Ardavín, expresidente de la Coparmex. El CMHN ofreció sumar su voto al grupo de organizaciones que alcanzara cuatro votos. *Ibid.*, pp. 113-114.

<sup>411</sup> *Ibid.*, p. 114.

<sup>412</sup> Entrevista personal a Rolando Vega Iñiguez, Marcela Briz Garizurieta, Juan Sánchez Navarro..., *op. cit.*, p. 290.

El congreso se llevó a cabo poco tiempo después. La dirigencia del CCE puso sumo cuidado en su organización para alcanzar una amplia convocatoria que impidiera que algunas de las organizaciones se sintieran excluidas. Aunque en realidad no se avanzó considerablemente en todos los puntos de la agenda, se logró la modificación de los mecanismos para la elección del presidente del CCE, como producto de la negociación para la ratificación de Rolando Vega Iñiguez en el cargo. Para ello, se definió que en lo sucesivo cada organismo por orden rotativo y de antigüedad propusiera una terna de la que se elegiría al presidente del organismo. También, se incluyeron en el Consejo Nacional a representantes de las organizaciones en el interior del país.<sup>413</sup> Esto último resultaba importante, en virtud de que los mayores desacuerdos por la falta de representatividad de los empresarios dentro del CCE habían surgido principalmente de ellas; además la intensa politización empresarial dentro de las filas del PAN, que cobró mayor fuerza en los estados del norte del país a raíz de la candidatura a la presidencia de Manuel Clouthier en 1988, hacía necesario involucrar más a las representaciones de las organizaciones empresariales de provincia. En este último sentido resultan reveladoras las palabras de Agustín Legorreta sobre la difícil situación que enfrentó en su proceso de sucesión como presidente del CCE:

“... En el CCE había dos grupos, uno de gente mucho más extrema, que movía siete votos, yo tenía el control de cuatro, pero necesitaba cinco para poder elegir a mi sucesor; simple y sencillamente me senté en el CCE hasta que se logró una negociación para cambiar el asunto. Por qué, porque había un grupito fundamentalmente de gentes que ahora están en el PAN, poblanos, Monterrey, etcétera, más radicales, que lo que querían era el enfrentamiento con el gobierno..<sup>414</sup>”

Aunque la situación dentro del CCE volvió a su cauce después de la negociación lograda por los miembros del CMHN y la habilidad para la dirección política de Vega Iñiguez se manifestó en su ratificación como presidente del CCE, en este lapso se hicieron presentes signos de beligerancia de las cámaras afiliadas a la

---

<sup>413</sup> Consúltese *Ibid.*

<sup>414</sup> Entrevista personal con Agustín Legorreta, México, D.F., 5 de diciembre de 2002.

Concanaco, principalmente las del norte del país, a quienes sus representantes acusaron de estar organizando “un boicot contra el PECE”<sup>415</sup>.

No obstante, con la aplicación de los nuevos mecanismos para la elección de presidente del CCE resultó electo un miembro de la Concanaco, lo que tranquilizó los ánimos dentro del organismo cúpula. Si bien con ello el CMHN no continuaría ejerciendo el control directo sobre el CCE, su activa participación en la COECE le permitiría influir considerablemente en el sector empresarial en su conjunto y en el curso de las negociaciones del TLCAN. Para ello, como se advertirá más adelante, el CMHN se aseguró de dejar el camino allanado.

Resulta interesante destacar las diferentes reacciones empresariales ante actos del gobierno que les afectaban. Mientras que durante la administración de Echeverría se opusieron tajantemente a la reforma fiscal, en la de Carlos Salinas de Gortari terminaron por aceptar el impuesto del 2% al activo fijo que lesionaba sus intereses. Sin duda en el contraste de sus respuestas estuvieron de por medio las formas. La confrontación de los empresarios con Echeverría tenía que ver sobre todo con el rompimiento de la regla no escrita de consultar al sector privado sobre las reformas que le concernían.<sup>416</sup> Pero, habría que agregar que en el caso del periodo de Carlos Salinas estaba de por medio el Pacto, en el que se encontraban los representantes de la iniciativa privada del más alto nivel y que el control que éstos lograban ejercer sobre las organizaciones empresariales fue muy importante en esos años. Esto implicaba como elemento de fondo la coincidencia con el proyecto económico, por lo que los grandes empresarios estuvieron dispuestos a aceptar este impuesto a cambio de los muchos beneficios que las reformas estructurales prometían.

---

<sup>415</sup> Sobre esta secuencia de conflictos en el interior del CCE, consúltese, *Ibid*, pp. 110-111, 113-114, 124.

<sup>416</sup> Consúltese Carlos Alba, “Los empresarios y el Estado...”, *op. cit.*, pp. 41-42, 43.

Asimismo, los logros alcanzados con los pactos, derivados de las buenas relaciones que mantuvieron el gobierno y los empresarios durante la administración de Carlos Salinas, son también una muestra de la capacidad del equipo de éste para establecer alianzas con el sector privado, ya que aunque Juan Manuel Ortega -quien ha dedicado sus últimos trabajos de investigación al desarrollo e implicaciones de los pactos- reconoce una continuidad de ellos hasta 1997, todo parece indicar que éstos dejaron de funcionar en diciembre de 1994 y que los tres primeros años del gobierno de Ernesto Zedillo sólo se mantuvieron en apariencia, en virtud de que después de la abrupta devaluación del peso no había condiciones para restablecerlos<sup>417</sup>.

#### **4.4 LA COECE: UN MECANISMO DE COORDINACIÓN Y UNA ESTRATEGIA PARA ANCLAR EL PROYECTO ECONÓMICO**

Como se apuntó al inicio de este apartado, la Coordinadora Empresarial de Comercio Exterior (COECE), al igual que el Pacto, fueron mecanismos muy importantes para sustentar las bases de una nueva relación entre el gobierno y los empresarios e impulsar el proyecto económico. Puede considerarse que ambos constituyeron estrategias complementarias para alcanzar estos objetivos. En este sentido, cabe apuntar el siguiente señalamiento de Cristina Puga:

“Muchas de las cuestiones que más tarde formarían parte de la negociación en torno al libre comercio con Estados Unidos y Canadá, fueron inicialmente abordadas en las reuniones del Csep [Comisión de seguimiento del Pacto]. Asimismo, durante la negociación del TLCAN, la necesidad de continuar con el seguimiento del Pacto permitiría tener en la Csep un espacio adicional de discusión y de solución de problemas, particularmente los referidos a infraestructura material y legal”<sup>418</sup>

Quizás como en ninguna otra ocasión en la historia, la COECE y el gobierno lograron un nivel de coordinación y de coincidencia de objetivos como en la coyuntura de las negociaciones del TLCAN; al grado de que la exclusión del

---

<sup>417</sup> Entrevista personal con uno de los más importantes involucrados

<sup>418</sup> Cristina Puga, *Los empresarios organizados...op. cit.*

petróleo como objeto de negociación del Tratado no implicó ninguna controversia entre ambos.<sup>419</sup>

De acuerdo con fuentes oficiales del CCE, la COECE fue creada en 1990 durante la gestión de Rolando Vega Iñiguez como presidente del organismo cúpula empresarial, apenas dos meses antes de que fuera anunciada por el gobierno de México la decisión de establecer un acuerdo de libre comercio con los Estados Unidos<sup>420</sup>; aunque un estudioso del tema afirma que tuvo sus primeros antecedentes en 1988, cuando el gobierno invitó a las organizaciones vinculadas con el comercio exterior a diversas reuniones que tenían como objetivo analizar los problemas de la industria e intercambiar puntos de vista que permitieran desarrollar políticas de impulso a las exportaciones. Esta última fuente señala que la primera función práctica de la COECE fue su participación como representante empresarial en la Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones (COMPEX).<sup>421</sup> Independientemente de cuándo y a iniciativa de quién fue creada, lo cierto es que la COECE fue un instrumento de gran utilidad para el sector empresarial en las negociaciones del TLCAN y su existencia previa permitió a éste prepararse con antelación a los hechos.

La COECE en un principio no tenía estructura, y según los empresarios del CCE no pretendía constituirse en una organización más, sino que sus propósitos iniciales fueron establecer un “mecanismo de coordinación” que permitiera lograr

---

<sup>419</sup>Carlos Alba, “La Coordinadora de Organizaciones Empresariales de Comercio Exterior: un caso de coordinación entre el sector público y el sector privado”, en: Oscar Muñoz (editor) *Estado, Empresarios, Instituciones. Estrategias para la Transformación Productiva*, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/ Corporación de Investigaciones Económicas para Latinoamérica (CIEPLAN), 1996, p. 142.

<sup>420</sup>Cfr. Francisco R. Calderón, *op. cit.*, p. 128.

<sup>421</sup> Carlos Alba, “La Coordinadora de Organizaciones empresariales...op. cit., pp. 148-149. La Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones fue creada por el gobierno en 1989, como una instancia de trabajo entre los funcionarios públicos y los empresarios dedicados a la exportación. En ella se planteaban problemas, se agilizaban los trámites y se apoyaban con créditos de la banca de desarrollo los programas de exportación que presentaban los empresarios. Se trataba de una instancia de coordinación en la que confluían el ámbito federal y local, así como los diversos sectores industriales. Para promover las exportaciones en otros países se formaron también comisiones en España, Francia, Italia, Alemania, Chile y Canadá. Cristina Puga, *Los empresarios organizados...op. cit.* p. 82.

acuerdos y evitar duplicidad de funciones entre las organizaciones abocadas al comercio exterior, a través de reuniones que habían sido programadas para realizarse en forma mensual entre sus representantes, bajo la conducción de Rolando Vega Iñiguez.<sup>422</sup> Estas organizaciones eran: CEMAI, ANIERM y Conacex y las áreas internacionales de la Concamin, la Canacinfra, la Concanaco y la Canaco de la Ciudad de México y las representaciones de varias cámaras extranjeras, principalmente la de Estados Unidos<sup>423</sup>

Cuando se anunció la decisión de negociar el TLCAN, los presidentes del CCE, de la Concamin, del CMHN y del CEMAI acordaron que la COECE fungiera como mecanismo de negociación y de representación del sector empresarial, y nombraron a Juan Gallardo Thurlow<sup>424</sup> como su coordinador general y a Guillermo Güemes como su director. A la vez se definió que el nuevo organismo debería constituirse en “un equipo de trabajo que incluyera a todas las organizaciones empresariales”, pero que “sería el camino único de acceso a la negociación”, así como que cada actividad productiva elegiría libremente a su representante”<sup>425</sup>

No resultaba sencillo agrupar y lograr consensos dentro del sector privado, en virtud de las marcadas diferencias que existen entre las diversas empresas, de acuerdo a su sector de actividad, su tamaño y sus capacidades exportadoras. Por tanto, en las negociaciones del TLCAN debían confluir intereses muy disímolos e

---

<sup>422</sup> El CEMAI (Consejo Empresarial Mexicano de Asuntos Internacionales) fue creado en los años cincuenta para promover los negocios de grandes empresas en el exterior; la ANIERM (Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana) se fundó en 1944 y su función se orientó a apoyar a las empresas afiliadas a la Concamin y la Concanaco en materia de exportaciones e importaciones; y el Conacex (Consejo Nacional de Comercio Exterior) fue creado por empresarios regiomontanos en la década de los cincuenta para apoyar a empresarios pequeños y medianos en sus gestiones de exportación. Estas tres organizaciones formaban parte del CCE, pero sin derecho a voto. Cristina Puga, *Los empresarios organizados, op. cit.*, pp. 136-137.

<sup>423</sup> Carlos Alba, “La Coordinadora...*op. cit.* p. 148.

<sup>424</sup> Juan Gallardo Thurlow era entonces presidente de la Embotelladora de Occidente, concesionaria de la Pepsicola. Aunque no formaba parte entonces del CMHN era yerno de uno de sus prominentes miembros: Jorge Larrea, quien durante la privatización de empresas públicas adquirió la compañía minera Cananea. En el año de 1993 Gallardo Thurlow ingresó al CMHN. Comunicado del presidente del CMHN, Enrique Hernández Pons, a sus miembros, en el que se propone el ingreso de los empresarios Juan Gallardo Thurlow, Pablo Escandón Cusi y Lorenzo Zambrano Treviño. 25 de marzo de 1993.

<sup>425</sup> Cristina Puga, *Los empresarios organizados...*, *op. cit.* pp. 138-139.

incluso contrapuestos: como los de las empresas transnacionales, que concentraban casi el 50% de las exportaciones; de las grandes empresas nacionales, que además de tener un liderazgo en el mercado interno eran también exportadoras; las pequeñas y medianas empresas, que por lo general tenían poca vocación exportadora; los pequeños y medianos empresarios de la frontera norte, que por su ubicación estaban más ligados al mercado de exportación; los micro industriales, que aunque en su mayoría se encontraban en la economía informal y por tanto no contaban con una representación de sus intereses, los que estaban representados, mantenían una posición de desconfianza hacia el TLCAN; los productores agropecuarios, tanto los exportadores, como aquellos cuyos productos no eran competitivos en el exterior, con la desventaja, además, de que los agricultores en los Estados Unidos contaban con el apoyo de sus gobiernos, a través de una serie de subsidios.<sup>426</sup>

El diseño de la nueva estructura de la COECE tuvo como referentes a las organizaciones que se habían creado en Estados Unidos y Canadá: Private Sector Advisory System (E.U.A), Sectoral Advisory Groups of International Trade y International Trade Advisory Committee (Canadá), aunque un aspecto fundamental que hacía diferentes a las instancias de negociación de los empresarios en estos dos países con respecto a la COECE era que aquellas habían sido creadas e integradas por sus gobiernos, mientras que en el caso de México el sector privado había contado con la libertad de organizarse sin ninguna injerencia oficial.<sup>427</sup>

De acuerdo con las características previstas para la operación de la COECE, los empresarios que estuvieron al frente de ésta no fueron los líderes de las organizaciones empresariales oficiales, como ocurrió con el Pacto, sino que su estructura obedeció a otros criterios que tenían que ver con el sector de interés de los empresarios que la integraban; en su mayoría fueron los grandes y medianos empresarios los que llevaron la batuta y varios de los miembros del CMHN

---

<sup>426</sup> Consúltese Carlos Alba, "Los empresarios y el Estado...*op. cit.*, pp. 47-52.

<sup>427</sup> Carlos Alba, "La Coordinadora...",*op. cit.* p. 150.

estuvieron al frente de esa representación<sup>428</sup>, independientemente de que participaron muchos empresarios y especialistas de las diferentes ramas productivas. Sin embargo, uno de sus principales aciertos fue la institucionalidad que logró como representante del sector empresarial:

“La creación de la Coordinadora de Organizaciones Empresariales de Comercio Exterior (COECE), en el marco de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio, se constituyó como el dispositivo institucional de mayor importancia para la atención de los intereses del sector privado mexicano en un nuevo entorno nacional e internacional. La COECE, al incorporar a la estructura del CCE las asociaciones del sector externo que antes se encontraban dispersas, acentuó aún más la unificación, al menos formal, del sector privado”<sup>429</sup>.

El 5 de septiembre de 1990 el gobierno dio a conocer a la opinión pública el equipo oficial que estaría a cargo de las negociaciones del tratado e informó que la COECE sería la instancia del sector empresarial “que trabajaría al lado del gobierno y que estaría constituida por seis sectores coordinados y numerosos subsectores”.<sup>430</sup>

Las grandes empresas tanto nacionales como extranjeras contribuyeron de inmediato con recursos y equipos para el sostenimiento de las actividades de la COECE. La IBM proporcionó el equipo de cómputo para las oficinas en México, mientras que Nacional de Drogas y Bancomer contribuyeron con personal para su operación. El presupuesto inicial para poner en marcha las actividades de la COECE se calculó en dos millones de dólares, los que se cubrieron a través de una campaña de recolección de fondos, así como por medio de un acuerdo con las empresas altamente exportadoras, del programa Altex, a las que el Banco

---

<sup>428</sup> Cfr. Jesse Beddle, et. al. *op. cit.* P. 37.

<sup>429</sup> Matilde Luna y Ricardo Tirado, *Los empresarios en el escenario... op. cit.* p. 258.

<sup>430</sup> Cristina Puga., *Los empresarios organizados...*, *op. cit.* p. 139. Los seis sectores que integró la COECE fueron: industrial, financiero, seguros, comercio y servicios, banca y agropecuario. Al frente de cada uno de estos sectores se nombró un coordinador, el cual debía contar con disponibilidad de tiempo, conocimiento de su sector “..y un mandato claro de los empresarios del ramo”. *Ibid.*, pp. 140,141.

Nacional de Comercio Exterior impuso una cuota voluntaria por los créditos otorgados de 0.5% al millar<sup>431</sup>.

El cometido inicial de los dirigentes de la COECE fue convencer al sector privado de que los empresarios podían tomar la responsabilidad de las negociaciones del TLCAN, a partir de su activa participación en los trabajos preparatorios, logrando con ello que el tratado no fuera lesivo a sus intereses<sup>432</sup>.

Poco después la estrategia se complementó con la creación del Comité Asesor de Comercio Internacional (CACINT), en 1991, que fue una de las iniciativas más importantes que llevó a cabo el gobierno para involucrar a los diversos sectores de la sociedad en la aprobación del TLCAN y legitimar sus propósitos. El CACINT se creó a instancias del Senado de la República y cumplió una importantísima función en materia de análisis e información para los responsables de la negociación del Tratado, con quienes sus representantes se reunían mensualmente. A su instalación, en la que concurrieron representantes de los sectores público, privado, académico, obrero y campesino, acudió el presidente de la República. El CACINT funcionó a través de grupos de trabajo en los que se analizaban temas como: "objetivos del sector privado ante el TLC; reglas de origen; normas; prácticas desleales; competitividad fiscal; medio ambiente; inversión; subsidios; esquemas de operación de la pequeña y mediana industrias; salvaguardas; certificación; solución de controversias; franquicias; formas de competencia; infraestructura; efectos del TLC sobre el intercambio de México con el resto del mundo".<sup>433</sup>

La COECE y el CACINT no tenían ninguna relación de dependencia. Muchos de sus miembros eran compartidos, es decir, participaban en ambas instancias. No obstante, ninguna de ellas tenía mayor autoridad, aunque la COECE guardaba

---

<sup>431</sup> Francisco R. Calderón, *op. cit.* pp. 129, 130-131.

<sup>432</sup> Jesse Beddle, et. al. *op. cit.* p. 31

<sup>433</sup> Carlos Alba, "La Coordinadora...op cit. pp. 152-153.

independencia del sector público<sup>434</sup>, lo cual le permitía contar con una gran flexibilidad y más campo de acción.

Por otra parte, si bien la COECE fue una instancia que incluyó al CCE en las negociaciones del TLCAN, mantuvo una gran independencia de éste, lo que le permitió desligar del juego político de las organizaciones empresariales las negociaciones del Tratado<sup>435</sup>.

A pesar de que con estas estructuras se podría pensar en una gran participación de todos los sectores de la sociedad en las decisiones del Tratado, lo cierto es que se dio un seguimiento muy cuidadoso por parte del grupo que centralizó las decisiones dentro de la COECE y de la representación del gobierno. Esta situación se advierte por varias razones: la primera y fundamental fue el haber desligado a las organizaciones del CCE como tales de la nueva estructura que conformó la COECE; en segundo término, apenas iniciadas las negociaciones, el gobierno y los empresarios asumieron el compromiso de mantener bajo confidencialidad los acuerdos derivados de las reuniones sobre el Tratado, lo que propició la centralización de la información, no sin el descontento de algunos grupos<sup>436</sup>; otro elemento que permitió mantener el control por parte de los grandes empresarios y del gobierno, fue el cambio en el procedimiento de las negociaciones acordado en la primera reunión ministerial de junio de 1991, en la que se acordó que la negociación se realizara por temas y no por sectores económicos, lo que diluyó en buena parte las formas de participación previstas<sup>437</sup>; finalmente, el CACINT y la COECE eran muy diferentes, mientras que el primero reunía un gran número de grupos, organizaciones e instituciones con intereses muy variados, en el que también estaban representados los empresarios, la segunda era en realidad un grupo más compacto en la que dominaba, independientemente del sector que se

---

<sup>434</sup> *Ibid.*, p. 154.

<sup>435</sup> Consútese Jesé Bedle, et. al., *op. cit.*

<sup>436</sup> Carlos Alba, "La Coordinadora...*op. cit.* p. 155.

<sup>437</sup> Cristina Puga señala que la decisión de negociar por temas favoreció a los grandes empresarios, quienes tenían mayores capacidades y recursos para adaptarse a las nuevas condiciones de negociación acordadas. Cristina Puga, *Los empresarios organizados, op. cit.*...p. 162.

tratase, el interés común de beneficiarse del ingreso de sus productos a América del Norte. Además, en este caso, como señala Carlos Alba, dado su carácter de órgano asesor, el CACINT compartía la responsabilidad con los negociadores, lo que le impedía mostrarse abiertamente en contra de algunas decisiones.<sup>438</sup>

La COECE fue el brazo ejecutivo del sector empresarial en las negociaciones del TLCAN y como tal desplegó una importante labor que cubrió diferentes frentes. Entre sus primeras acciones estuvo la definición del contenido de los análisis de los sectores económicos que permitieran sustentar los criterios de negociación del TLCAN, lo cual fue encargado al Centro de Estudios Económicos del Sector Privado. Estos estudios los realizaron diversas firmas consultoras nacionales y extranjeras. Paralelamente la COECE desarrolló tareas de difusión y sensibilización con los empresarios nacionales sobre los beneficios del tratado; y como instancia representativa por excelencia del sector empresarial, participó en las negociaciones del Tratado en estrecha unión con los representantes del gobierno mexicano, manteniendo presencia en cada una de las sesiones de discusión que se llevaban a cabo con las contrapartes de América del Norte, en el espacio contiguo a donde se realizaban las negociaciones, al que se le conoció con el nombre de “el cuarto de junto”; finalmente, desarrolló una intensa labor de cabildeo con los miembros del Congreso de los Estados Unidos, así como con empresas, sindicatos y líderes de opinión, con el objeto de neutralizar la actividad de los grupos que en ese país se oponían a la aprobación del TLCAN.<sup>439</sup>

En “el cuarto de junto” se encontraban los empresarios que formaban parte de la COECE y los asesores expertos en los temas que se estaban tratando en las reuniones entre los tres países. Pero, sin duda, la representación empresarial en ese espacio privilegiado de información y toma de decisiones recayó en las grandes empresas. Estas eran las únicas que contaban con recursos necesarios para mantener una representación constante. Además, si tomamos en cuenta que

---

<sup>438</sup> Carlos Alba, “La Coordinadora...”, *op. cit.* p. 153.

<sup>439</sup> Consúltese Cristina Puga, *Los empresarios organizados...op. cit.*

alrededor del 75% de las exportaciones las realizaban 258 empresas que pertenecían a las 500 más grandes, es comprensible su interés por tomar parte en las decisiones. Cristina Puga señala que de 185 representantes de sectores, solamente 42 participaron en las mesas de discusión temática y que posteriormente aparecieron 79 nombres nuevos, lo cual atribuye a la necesidad de reemplazos por disponibilidad de tiempo de los empresarios. La conclusión, sin embargo, es que en el “cuarto de junto” participaba un reducido grupo de empresarios con intereses directamente relacionados con el Tratado.<sup>440</sup>

La flexibilidad con la que operaba la COECE, la importante representatividad que logró y el control que mantuvieron sus dirigentes en las negociaciones del Tratado, le permitieron atender y resolver con toda oportunidad las diferencias surgidas entre los representantes empresariales, evitando que los problemas se salieran de cauce. Cuando alguna discrepancia se presentaba, los dirigentes de la COECE reunían a los empresarios que mantenían puntos de vista distintos y trataban de llegar a algún acuerdo, pero si las diferencias no se resolvían, llamaban a los funcionarios de la Secofi para que fungieran como árbitros<sup>441</sup>.

De estas diferencias tal parece que no estuvo a salvo ni el mismo CMHN, dadas las declaraciones que uno de sus miembros, Eugenio Clariond Reyes Retana, presidente del Grupo IMSA, hizo a la prensa en 1992, en el sentido de que “el gobierno mexicano había presentado una posición débil ante las negociaciones del TLC con Estados Unidos y Canadá, lo que podía dar como resultado un tratado desfavorable para México<sup>442</sup>”.

Independientemente de lo anterior, el CMHN realizó sus mayores esfuerzos para lograr la aprobación del TLCAN. Durante el periodo que va desde el anuncio del inicio de las negociaciones hasta su ratificación por parte del Congreso

---

<sup>440</sup> Cristina Puga, *Los empresarios organizados...*, *op. cit.*, pp. 161-162.

<sup>441</sup> Jesse Beddle, et. al. *op. cit.*p.

<sup>442</sup> Javier Garcíadiego, et.al., *El TLC Día a Día: crónica de una negociación*, México, D.F., Miguel Ángel Porrúa Grupo Editorial, 1994, p. 604.

estadounidense, las actividades del Consejo se orientaron básicamente al seguimiento de este proceso. Ello se debió a que sus miembros estaban convencidos de que el tratado constituía el mejor instrumento para hacer irreversibles las reformas económicas:

“...a mediano y largo plazo los efectos del TLC serán favorables y tendrán entre otros el efecto muy positivo de hacer prácticamente imposible una reversión a las políticas económicas del pasado...”<sup>443</sup>

Por esta razón no dudaron en hacer uso de todos los recursos a su alcance para lograr el establecimiento del tratado. Desde un inicio, el CMHN contrató a la empresa Del Cueto y Asociados para realizar un proyecto de investigación sobre sus perspectivas<sup>444</sup>, así como para coordinar campañas publicitarias que sensibilizaran a la opinión pública de los Estados Unidos sobre las ventajas del TLCAN.

Durante los primeros dos años de negociaciones del TLCAN, el CMHN patrocinó una amplia campaña publicitaria en los Estados Unidos a través de cápsulas televisivas, con un costo de 6.3 millones de dólares. Estas cápsulas fueron transmitidas por 179 estaciones de televisión, logrando una audiencia de 27 millones de personas.<sup>445</sup> También, al frente del Consejo Nacional de la Publicidad, Rómulo O`Farril, uno de los más antiguos y destacados miembros del CMHN, desarrolló una amplia campaña de promoción cuyo principal lema fue “al tratado hay que entrarle con calidad”, y que de acuerdo a lo señalado por él mismo, “tenía como objetivo empezar a concientizar a la población sobre la importancia del establecimiento de lo que sería el mercado más grande del mundo”<sup>446</sup>.

Además de que los miembros del CMHN participaban directamente en las negociaciones del TLCAN, mantenían una estrecha comunicación y coordinación

---

<sup>443</sup> Sumario de conclusiones a que se llegó en las sesiones especiales que, para analizar la situación económica, se tuvieron el 4 y el 11 de marzo de 1993, archivo del CMHN.

<sup>444</sup> Javier Garcíadiego, op., cit., p. 108.

<sup>445</sup> Memorandum de Francisco del Cueto y Donde a Rómulo O`Farril, Jr. 25 de mayo de 1992.

<sup>446</sup> *Ibid.*, p. 383..

con los altos funcionarios de la Secofi, y se reunían con cierta periodicidad con el secretario Jaime Serra Puche para tratar sobre los avances del tratado; algunas de estas reuniones eran solicitadas por el propio funcionario, como ocurrió cuando finalizaron las negociaciones del TLCAN, en agosto de 1992<sup>447</sup>.

A partir de la conclusión de los acuerdos paralelos al tratado, en agosto de 1993, los cuales serían sometidos a la aprobación del Congreso estadounidense, los miembros del CMHN, en coordinación con la SECOFI, intensificaron sus acciones para lograr la aprobación del TLCAN. En un comunicado que dirige el secretario del Consejo a sus miembros se plantea la estrategia a seguir:

“Se considera que los medios concretos más eficientes para efectuar estas gestiones es que las mismas se efectúen ya sea en forma personal o mediante el envío de cartas por las empresas de los Estados Unidos de Norteamérica, sus funcionarios o empleados con las que nosotros o nuestras empresas tengamos relaciones por ser nuestros socios o asociados, nuestros proveedores o clientes o nuestros representados”<sup>448</sup>

Para realizar esta estrategia, los miembros del CMHN recibieron un proyecto de carta en inglés para invitar a las empresas con las que tenían relaciones a que realizaran sus mayores esfuerzos para lograr la aprobación del TLCAN, mediante una labor de intenso cabildeo y sensibilización. Esta carta se acompañaba con una relación de las sugerencias que deberían hacerse a los empresarios de los Estados Unidos, un análisis de los principales beneficios del TLCAN, una lista de los cambios positivos de la economía mexicana, que incluía referencias a la importancia de la relación comercial entre México y Estados Unidos, a la que llamaban “factores básicos en el México de hoy”, así como una lista de los “Mitos y hechos” con la que se buscaba dar argumentos para convencer a la opinión

---

<sup>447</sup> Comunicado del secretario del CMHN en el que cita a sus miembros de manera urgente a una reunión que solicita el secretario de Comercio y Fomento Industrial, “para tratar asuntos relativos a las negociaciones recientemente concluidas del Tratado de libre Comercio”, 19 de agosto de 1992.

<sup>448</sup> Comunicado del secretario del CMHN a sus miembros, 9 de julio de 1993. Estos documentos están citados también en: Marcela Briz Garizurieta, *El Consejo...op., cit.* pp. 26,50.

pública de los Estados Unidos de la inverosimilitud de los ataques que había sufrido el TLCAN por parte de algunos grupos opositores en aquel país.<sup>449</sup>

Entre las sugerencias que debían hacerse a los empresarios de los Estados Unidos con los que el CMHN tuviera relación estaban: inscribir a sus empresas en la Coalición USA\*NAFTA, nombrando a un ejecutivo responsable de coordinación con dicha instancia; escribir a sus diputados y senadores y llevar a cabo una labor de convencimiento con sus empleados a efecto de que también enviaran cartas a los miembros del Congreso; “estar dispuesto a presentar testimonio público en audiencias del Congreso de Washington, en caso de que la U.S. Alliance for NAFTA lo solicite”; publicar editoriales en la prensa a favor del tratado; realizar una labor de difusión a través de radio y televisión; presentarse en seminarios y conferencias, así como buscar sumar a otras empresas y líderes locales al apoyo del TLCAN.

La estrategia anterior se acompañó posteriormente con una nueva campaña publicitaria en los Estados Unidos, que fue financiada por los miembros del CMHN y que tuvo un costo de 3.5 millones de dólares. Esta campaña se realizó de manera más intensa en la víspera de la aprobación del TLCAN e incluyó, además de anuncios por televisión, desplegados periodísticos enfocados a mostrar las transformaciones de México en materia económica y a destacar la importancia que tenía para los Estados Unidos el crecimiento de su mercado en el contexto del TLCAN<sup>450</sup>.

---

<sup>449</sup> Comunicado del CMHN a sus miembros, acompañado de los documentos citados, 29 de julio de 1993.

<sup>450</sup> Carta de la agencia Burson- Marsteller a Antonio del Valle, presidente del CMHN, en la que le informa del éxito de la campaña de publicidad realizada en los Estados Unidos, 23 de noviembre de 1993. Comunicado del secretario del CMHN a sus miembros en el que solicita una aportación extraordinaria de N \$300,000.00 para cubrir la campaña publicitaria contratada en los Estados Unidos, 9 de octubre de 1993.

La COECE rindió sus frutos con creces, por lo que se consideró necesario mantener su oficina de representación en Washington, ya que de acuerdo con su presidente, Juan Gallardo Thurlow, cumplía una función muy importante, al representar “los intereses del empresariado mexicano y [reaccionar] a tiempo a las críticas que se dan a las relaciones económicas y comerciales en contra de nuestro país, las cuales se intensificarán en un año político como 1995”. El costo de mantener esa oficina era de 600,000 dólares al año, por lo que solicitaron una aportación de 15,000 dólares por cada integrante del CMHN. Los miembros de la organización accedieron a aportar lo necesario para el sostenimiento de la COECE durante seis meses, solicitando que otros empresarios y organizaciones compartieran en el futuro los gastos.<sup>451</sup>

#### **4.5 LAS PREOCUPACIONES DEL CMHN SOBRE EL RUMBO DE LA ECONOMÍA**

---

A pesar de que los miembros del CMHN estaban convencidos del proyecto económico y de que esperaban con optimismo la aprobación del TLCAN por parte del Congreso norteamericano, desde principios de 1993 mantenían temor y expectativa ante los signos no muy saludables que mostraba la economía.

En febrero de 1993 el secretario de Hacienda, Pedro Aspe, se había reunido con el CCE para presentar ante los empresarios los avances del programa económico y lo que consideraba los “retos de la modernización económica”. En la exposición del secretario no hubo ninguna referencia a algún signo de inestabilidad que amenazara la economía mexicana, más bien se concentró en destacar los resultados de los ajustes macroeconómicos y las tareas que de estos logros derivaban en el futuro, lo que implicaba pasar a nuevas fases; la fundamental de éstas en la agenda del desarrollo era una reforma microeconómica, que permitiera al país alcanzar un estadio de competitividad. Señalaba que las empresas estaban inmersas en un proceso de transformación para adaptarse a las nuevas

---

<sup>451</sup>Comunicado de Juan Gallardo Thurlow a Antonio del Valle Ruiz, presidente del CMHN, 14 de marzo de 1995.

condiciones, pero que mientras algunas de ellas “luchaban por sobrevivir”, otras se habían adelantado a los cambios y estaban logrando ser competitivas. De acuerdo con la óptica de quien dirigía la política económica, ese “claroscuro de la economía mexicana es un ejemplo típico de la transición hacia una nueva fase de desarrollo” y los avances logrados a nivel macro ubicaban a “México en una posición favorable para participar más activamente del proceso de globalización de la economía mundial”.

La realidad era que, de acuerdo con el conocimiento de los miembros del CMHN y de la información privilegiada con que contaban, estos objetivos podrían verse malogrados por el abultado déficit comercial que mantenía México. Los miembros del CMHN tampoco estaban dispuestos a firmarle un cheque en blanco a la administración de Salinas. En el mismo mes de febrero de 1993 había llegado a sus manos un documento de la empresa estadounidense Morgan Guaranty Trust Company, que analizaba el crecimiento exponencial del déficit en la cuenta corriente del país y la sobrevaluación del peso en alrededor del 20%. Esta nota económica indicaba que México había llegado a esta situación debido a su rápida liberalización económica y al crecimiento de la inversión interna, que coincidía con una pobre demanda externa. A ello se agregaba una política de control de la inflación sustentada en el tipo de cambio.<sup>452</sup>

En marzo de 1993 el CMHN reunió a sus miembros para estudiar la situación económica del país. De las reuniones llevadas a cabo derivó un documento que sintetiza con gran claridad sus principales preocupaciones, su postura ante la realidad económica y sus planes para el futuro inmediato<sup>453</sup>. Los miembros del CMHN consideraban entonces que los problemas que presentaba la economía eran parte de un proceso de transición necesario, cuyos efectos tenían impacto en la balanza comercial, en las tasas de interés y en la escasez de crédito, aunque dichos efectos eran “parte del costo anticipado de la reestructuración”. No

---

<sup>452</sup> Economic Research note, Mexico's trade performance, Morgan Guaranty Trust Company, 5 de febrero de 1993.

<sup>453</sup> Sumario de conclusiones..., *op. cit.* .

obstante, creían que los beneficios del proyecto habían sido “incuestionables” y que el proceso de cambio debía seguir adelante, “sobre todo en aspectos tales como saneamiento y orden de las finanzas públicas, privatización de empresas y servicios y desregulación”. No dudaban que el TLCAN fuera aprobado por parte del Congreso norteamericano y por el Parlamento canadiense, en virtud de los beneficios que representaba para los tres países y “sobre todo ante los problemas de E.U.A frente a la Comunidad Europea y los países Orientales”, aunque encontraban normal que se presentaran “ciertas turbulencias” ocasionadas por algunos grupos opositores estadounidenses.

Los miembros del CMHN consideraban que a pesar de los efectos positivos del TLCAN en el mediano y largo plazo, ya que pensaban que era el instrumento más eficaz para anclar el proyecto económico, en el corto plazo traería impactos económicos “desfavorables (mayor competencia, mayores presiones en relación costos-precios y posible desaparición de empresas poco competitivas). Por tanto, creían indispensable adoptar las medidas necesarias “para aminorar dichos efectos”.

Aparte de los impactos negativos señalados antes, el CMHN mencionaba como problemas a superar, el control de los precios dumping; el continuo incremento de los energéticos; la baja productividad en el campo, por su reducida rentabilidad, así como la sobrevaluación del peso respecto al dólar, que en opinión de varios de los miembros del Consejo, era “discutible dependiendo de los índices que se tomen como base”.

Para aminorar los efectos de la reestructuración el CMHN proponía cinco rubros de medidas que debían plantearse al presidente de la República; el primero estaba dirigido a proporcionar mayor liquidez a las empresas, el cual incluía acciones como: reducir más rápidamente los intereses pagados en el exterior; autorizar al sistema bancario una mayor captación de dólares para “fondar créditos en dólares a tasas de dólares”; estudiar la posibilidad “de crear un fondo

de coberturas cambiarias (tipo FICORCA), que permita captaciones mayores de créditos a largo plazo en dólares con menor riesgo”, así como analizar mecanismos para poder otorgar a las empresas créditos a bajos costos y a más largo plazo. En el orden comercial, los miembros del CMHN solicitarían a las autoridades mayor control para evitar el contrabando y los precios de “dumping”. En materia fiscal, se propondría la eliminación o reducción del Impuesto al Activo Fijo cuando las empresas operaran con pérdidas. El cuarto rubro sugería el desarrollo de programas sectoriales específicos para disminuir los efectos de la reestructuración en algunas industrias. Finalmente, en una posición que podría parecer mucho menos liberal que la del gobierno, los miembros del CMHN proponían mantener el apoyo al campo “tomando realistamente en cuenta que, en materia de productos agropecuarios, en ningún país del mundo existe plena apertura y que en todos existe proteccionismo y apoyo a la producción agrícola mediante subsidios, para hacerla rentable y que subsista”.

Independientemente de que muchas de las preocupaciones del Consejo por la situación de la economía tenían que ver con la necesidad de proteger sus intereses inmediatos y de que en gran parte sus propuestas iban encaminadas en ese sentido, se puede advertir su inquietud por los problemas políticos y sociales que podrían desencadenar los impactos de las transformaciones económicas en pleno proceso de negociación del TLCAN y a un año de la elección presidencial.

La octava firma del Pacto en 1993 reflejó varias de las propuestas realizadas por el CMHN. Entre las medidas adoptadas en este nuevo acuerdo estuvieron las siguientes: disminución de la tasa del impuesto sobre la renta a las empresas del 35 al 34% y de las personas físicas con ingresos menores a cuatro salarios mínimos; ampliación del plazo de cinco a diez años para que las empresas acreditaran el impuesto al activo; reducción del 15 al 4.5% de la tasa de impuestos por créditos con bancos extranjeros; disminución del porcentaje de incremento de las gasolinas y tarifas eléctricas para quedar en el 5% durante todo el siguiente año, y el otorgamiento de un “impuesto negativo” a las personas con

ingresos de un salario mínimo<sup>454</sup>, al que después se le denominó “crédito al salario”.

De igual forma, todo parece indicar que el Programa de Apoyos Directos al Campo (Procampo), que consistió en otorgar subsidios a los productores agrícolas y que comenzó a operar a finales de 1993, fue una respuesta a las sugerencias realizadas por los miembros del CMHN al gobierno de Carlos Salinas de Gortari.<sup>455</sup>

Los mismos miembros del Consejo, en una reunión del Comité de Vigilancia del Consejo Nacional Agropecuario celebrada en noviembre de 1993, tuvieron la oportunidad de aportar sus puntos de vista sobre las implicaciones y la estrategia de instrumentación del PROCAMPO, ante el doctor Luis Téllez, subsecretario de Planeación de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.<sup>456</sup>

Como es sabido, el TLCAN finalmente fue aprobado por el Congreso de los Estados Unidos y entró en vigor en enero de 1994. Los miembros del CMHN y en general la élite empresarial, estaban ciertos de que se aprobaría. También estaban conscientes de los problemas económicos que se podían desencadenar, debido al gran déficit de la balanza comercial que mantenía México. Lo que no esperaban era que junto con el tratado surgiera una guerrilla en los altos de Chiapas y que al poco tiempo después fuera asesinado el candidato del PRI a la presidencia de la República, Luis Donald Colosio, y posteriormente el secretario general del mismo partido, José Francisco Ruiz Massieu.

---

<sup>454</sup> Francisco R. Calderón, *op. cit.* p. 153.

<sup>455</sup> El Procampo inició en el ciclo agrícola otoño-invierno 1993/1994 apoyando a los productores de frijol, maíz, trigo, arroz, sorgo soya y algodón, a través de un subsidio de 350 pesos por hectárea sembrada. Sobre este programa consúltese: [www.sagarpa.gob.mx](http://www.sagarpa.gob.mx).

<sup>456</sup> Carta que envía el Consejo Nacional Agropecuario a los miembros del CMHN, 17 de noviembre de 1993.

#### **4.6 LA DISYUNTIVA: ¿PROYECTO ECONÓMICO O APERTURA DEMOCRÁTICA?**

Una visión retrospectiva del comportamiento político empresarial indica, con razón, que en las coyunturas de enfrentamiento entre los empresarios y el gobierno aquellos tendieron a intensificar su activismo político a través de la lucha electoral, tanto buscando mayores espacios de participación dentro de las filas del PRI, como intentando una alternativa distinta en el PAN y, que, por el contrario, cuando prevaleció el entendimiento entre ambos la actividad política partidaria de los empresarios disminuyó y éstos tendieron a brindar su apoyo al partido oficial, aunque quizás no de manera abierta, pero sí implícita.<sup>457</sup> No obstante, el periodo que nos ocupa presenta un comportamiento diferente, al menos con matices distintos, que resultan inéditos y a partir de ellos puede considerarse que la participación política de los empresarios no sufrió reflujo alguno, aunque sus formas variaron. Esto a pesar de las coincidencias ideológicas que muchos de ellos pudieron encontrar primero con el grupo de la SPP, que impulsó el Pacto y luego con el gobierno de Salinas. Uno de los elementos que quizás contribuya a explicar este aparente reflujo fue el cambio de estrategia del PAN, el cual decidió actuar, de acuerdo a Soledad Loaeza, como una “oposición leal”, lo que entonces le beneficiaba .

Respecto a lo anterior, cabe destacar la paradoja que presenta el hecho de que uno de los periodos más intensos de lucha política del PAN con empresarios al frente de las candidaturas fue justamente a partir de 1989. En ese año Acción Nacional ganó la gubernatura de Baja California, con Ernesto Ruffo, así como nueve diputaciones de mayoría locales de las quince que integraban el Congreso del Estado y dos de los cuatro municipios que conforman la entidad. En 1991, Vicente Fox vio frustradas sus expectativas de llegar al gobierno de Guanajuato, aunque la fuerte defensa que hizo el PAN de su triunfo electoral en esa entidad y las negociaciones que realizó con el gobierno de Salinas, le permitieron instalar a

---

<sup>457</sup> Edmundo Jacobo, Matilde Luna y Ricardo Tirado, “Empresarios, pacto político y coyuntura actual en México”, en: Estudios Políticos, enero-marzo de 1989, p. 5.

Carlos Medina Plascencia como gobernador interino. Para 1992, otro empresario, Francisco Barrio, volvió a intentar la derrota del PRI en Chihuahua y lo logró con un amplio margen. En esta ocasión el PAN aseguró también la mayoría en el Congreso local y obtuvo el triunfo en dos de los principales municipios del Estado: Chihuahua y Delicias.<sup>458</sup> No cabe duda entonces, que el PAN mantuvo un comportamiento electoral ascendente, que para 1994 le permitía contar con el 25% de la votación a nivel nacional.<sup>459</sup>

El PRI también acogió a muchos empresarios, aunque nunca llegó al nivel del PAN. Tal parece que en buena medida al priísmo se fueron las élites, entre cuyas figuras sobresalían la de Miguel Alemán y la de Alberto Santos de Hoyos, ambos integrantes del CMHN. Este último, por cierto, se negaba a dejar el CMHN que, de acuerdo a sus estatutos, prohibía a sus miembros participar en cargos públicos. Así lo expresaba en una misiva que hizo llegar al entonces presidente de la organización, Antonio Del Valle:

“Sirva la presente para comentar contigo el supuesto conflicto, en caso de que yo ganara las elecciones para el Senado de la República y mi pertenencia al Consejo Mexicano de Hombres de Negocios que tu [sic] dignamente presides[...]No es que desee a toda costa continuar como miembro del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios. Desde luego que me siento muy honrado con ello y me gustaría mucho continuar como tal, pero sería renunciar a mis convicciones y principios si yo renunciara, en caso de ganar las elecciones sólo por ser Senador [...]Posiblemente si aceptara un puesto de Gobierno en el Poder Ejecutivo lo entendería, pero participar en el Senado, en donde no sólo no se pierde la condición de empresario, sino que ésta se exalta al representar a la ciudadanía en un poder independiente del Ejecutivo y con claras atribuciones para orientar y limitar al Poder Ejecutivo, sinceramente no veo que esto demerite mi condición de Empresario. Por el contrario, considero un grave error, no fomentar y estimular entre los empresarios el deseo de participar en política sin perder su condición de empresario, y si [sic] en cambio aportando a las tareas del gobierno la valiosa experiencia y capacidad que como empresarios tenemos”.<sup>460</sup>

También al PRD se unieron algunos empresarios, como fue el caso más notable del regiomontano Lucas de la Garza.

---

<sup>458</sup> Consúltese Soledad Loaeza, *El Partido Acción Nacional: la larga marcha...*, *op. cit.*

<sup>459</sup> Consúltese Silvia Gómez Tagle..., *op. cit.*

<sup>460</sup> Carta de Alberto Santos de Hoyos a Antonio del Valle Ruiz, presidente del CMHN, 13 de junio de 1994.

De acuerdo a lo anterior, cabe hacer notar que los empresarios siguieron activos políticamente durante este periodo, aunque sus estrategias cambiaron, en virtud del acercamiento que se dio con el gobierno de Salinas. Por ejemplo, el caso de Francisco Barrio, fue bastante peculiar. Durante la gestión de Fernando Baeza al frente del gobierno de Chihuahua, los apoyos que le otorgó a éste la federación le permitieron reactivar la economía interna y hacerse de la simpatía de los empresarios; al iniciar Barrio su campaña electoral fue necesario modificar las formas de su proselitismo y su discurso, el cual tuvo que ser más prudente, no sólo por el nuevo escenario local que se le presentaba, sino también por sus coincidencias con la política del gobierno federal. Se llegó a decir incluso “que Barrio había recibido el apoyo del presidente Salinas porque comulgaba con su línea de modernización económica, y que el PRI había lanzado un candidato débil para allanar el camino del panista”.<sup>461</sup> Lo cierto, sin embargo, como señala Carlos Alba, es que durante el gobierno de Salinas en su gran mayoría “los empresarios panistas y priístas fueron salinistas”.<sup>462</sup>

Por otra parte, en la actitud política de los empresarios tenía un peso considerable su diversidad. No podían responder en la misma forma los que se beneficiaban de las políticas económicas, que los que veían como una amenaza a sus intereses esas políticas, dado el tamaño de sus empresas, el sector en el que se desenvolvían o las posibilidades competitivas que tenían en el exterior. Recuérdese que durante el gobierno de Carlos Salinas muchas disposiciones - independientemente de la apertura comercial, de la desregulación del capital extranjero, y en general de la política económica- afectaron seriamente a los empresarios de menor tamaño, como fueron entre otras, el impuesto al activo fijo, la eliminación de la categoría de causantes menores, que casi obligaba a los empresarios muy pequeños a recurrir a los servicios de un contador para poder hacer su contabilidad, así como la inclusión en la legislación respectiva del delito

---

<sup>461</sup> Soledad Loaeza, *El Partido Acción Nacional: la larga marcha...op. cit.*, p. 490.

<sup>462</sup> Carlos Alba, “Los empresarios en la transición política mexicana”...*op. cit.* p. 23.

de evasión al fisco, lo que implicaba ir a la cárcel por ese motivo. Como señala sobre este último aspecto Carlos Alba:

“Estas medidas, calificadas por los empresarios como ‘terrorismo fiscal’, fueron repudiadas nuevamente por la Coparmex y la Concanaco, por considerarlas como violatorias de las garantías individuales consagradas en la Constitución. Muchos empresarios se quejaron de ser perseguidos y auditados como represalia política, ya sea por apoyar a partidos de oposición (como los de Chihuahua que lucharon abiertamente a favor del PAN) o por ser simplemente los maridos de quienes se manifestaban públicamente en contra de determinado gobernante ( en Guadalajara, donde muchas esposas de empresarios participaron en marchas y mítines contra el gobernador Cosío Vidaurri) o por utilizar sus posiciones y sus propios medios para criticar la reforma fiscal (como fue presentado el caso de la auditoría al presidente de la Concanaco, Eduardo García Suárez)”<sup>463</sup>.

Debemos considerar también que el activismo político empresarial, sobre todo el que se dio dentro de las filas del PAN, contenía una fuerte carga ideológica. Como se indicó en el primer apartado de este trabajo, el semillero de los empresarios que se lanzaron a la política a fines de los años setenta y durante la década de los ochenta, fue la Coparmex, una organización que se había caracterizado desde su nacimiento por su gran combatividad frente al gobierno. Estos movimientos empresariales surgieron primero en la provincia y entre sus principales banderas estaban el rechazo al centralismo, al presidencialismo y a la corrupción. Muchos de estos empresarios eran pequeños y medianos, con sus contadas excepciones, como fue el caso de Andrés Marcelo Sada Zambrano, quien a pesar de dirigir empresas grandes, durante su gestión al frente de la Coparmex, libró una de las más importantes batallas a finales del gobierno de Luis Echeverría.<sup>464</sup> Pero, en general, como ya se apuntó, los grandes empresarios trataron de no enfrentarse al gobierno y menos cuando las medidas que éste ponía en marcha les favorecían. Un caso que sirve de ejemplo de la cautela con la que actuaron los miembros de la élite empresarial, es el de Rogelio Sada, quien a mediados de 1985 fue cesado

---

<sup>463</sup> Carlos Alba, “Los Empresarios y el Estado durante el Salinismo”, en: Foro Internacional, enero-junio de 1996, p. 45. El autor advierte que no se cuenta con elementos suficientes para probar este grado de politización fiscal al que se referían los empresarios.

<sup>464</sup> Marcela Briz Garizurieta, El Consejo Mexicano de Hombres....*op. cit.* p.

de su puesto como director general del grupo VITRO por haber externado sus simpatías hacia el PAN.<sup>465</sup>

El CMHN, por su parte, desarrolló una gran actividad política durante el gobierno de Carlos Salinas y también en el de Ernesto Zedillo. Esta actividad no la realizó en el terreno electoral, aunque como se indicó más arriba, algunos de sus miembros como Miguel Alemán y Alberto Santos, decidieron lanzarse como candidatos del PRI al Senado de la República. Otros, como Carlos Slim Helú, Antonio Madero Bracho, Fernando Senderos Mestre y Claudio X. González, apoyaron abiertamente la candidatura a la presidencia de Carlos Salinas.<sup>466</sup> Cuando inició el gobierno de éste, Claudio X. González fue nombrado asesor presidencial en materia de inversiones extranjeras, lo que, como ya se apuntó, permitió al CMHN tomar parte en la elaboración del reglamento a la ley expedido en 1989 y posteriormente en la nueva legislación en materia de inversiones extranjeras.

Como nunca antes en su historia esta organización conformó una verdadera alianza con el grupo en el poder. Su actuación cubrió diversos frentes, desde en la búsqueda del control de las organizaciones empresariales, el apoyo abierto a Salinas como candidato y luego como presidente, la participación directa en los asuntos de política económica y en el impulso a las reformas estructurales, el apoyo económico para la consecución de los objetivos trazados por el gobierno, hasta su aceptación tácita del sucesor de Carlos Salinas y sus millonarias contribuciones para su campaña.

Como señaló Claudio X. González para referirse al pacto no escrito que surgió después de la Segunda Guerra Mundial entre los empresarios y el gobierno, pero que ilustra mejor el periodo que nos ocupa: "En otras palabras, la respuesta a la pregunta de si los empresarios y el PRI estaban acomodados, es sí. Sin duda esa

---

<sup>465</sup> Francisco R. Calderón, *op. cit.* p. 89.

<sup>466</sup> Marcela Briz Garizurieta, *El Consejo Mexicano... op.cit.*,p. 25.

es la neta. Estábamos en la cama juntos, por decirlo así [...]”<sup>467</sup> No obstante, para el análisis que aquí nos ocupa, en el reciente contexto habría que distinguir entre dos tipos de empresarios, los que surgieron al calor de la industrialización y contaron con el apoyo del gobierno para crecer, lo cual los impulsaba a mantener una relación cordial y estrecha con los diferentes gobiernos, y los empresarios grandes que se habían fortalecido y a quienes el cambio de modelo económico les favorecía. Los que estaban ahora “acomodados” con el PRI eran los grandes, los pequeños y los mediados concentrados en el mercado interno habían quedado a la zaga, en la medida en que el gobierno había desmantelado las estructuras que permitían su desenvolvimiento.

Aunque no todos los miembros del CMHN pensaban igual, ya que había quienes se identificaban con los principios que abanderaba Acción Nacional, como Andrés Marcelo Sada Zambrano, Eugenio Clariond Reyes Retana o Juan Sánchez Navarro -quien sin participar activamente había sido miembro fundador del PAN- el salinismo los unificó a todos.

Los miembros del CMHN mantuvieron siempre una actitud de colaboración con el gobierno de Carlos Salinas, incluso en iniciativas que iban en contra de sus convicciones, pero que representaban una alternativa viable para que el presidente obtuviera la legitimidad<sup>468</sup> necesaria para continuar con el proyecto modernizador que se había propuesto. De esta forma, el CMHN aportó recursos económicos y todo tipo de apoyos al Programa Nacional de Solidaridad

---

<sup>467</sup> Revista *Poder*, junio de 2003.

<sup>468</sup> El gobierno de Carlos Salinas inició en condiciones muy frágiles de legitimidad política. Además de que su triunfo en las elecciones presidenciales fue cuestionado severamente por la oposición, y que existían razones para ello, su partido, el PRI, perdió la mayoría calificada en la Cámara de Diputados (En las elecciones de 1988 el PRI obtuvo 260 diputados, el FDN 139 y el PAN 101), lo que le impedía por sí solo realizar las principales reformas que le permitieran continuar con la instalación del modelo de desarrollo. Aunque como ya se ha comentado anteriormente el gobierno contó con el PAN como aliado para alcanzar una mayoría en la Cámara, le era necesario recuperar su posición política y obtener bases de apoyo popular que le brindaran el reconocimiento que entonces le era tan indispensable. El mecanismo ideado para ello fue el Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL), creado apenas unos días después de que Carlos Salinas tomara posesión como presidente de la República. Sobre el PRONASOL, puede consultarse, María del Carmen Pardo, “La Política Social como dádiva del presidente”, en: *Foro Internacional*, enero-junio de 1996, *op. cit.*

(PRONASOL) en una de las zonas elegidas como el laboratorio de una política social, en la que el gobierno concentró sus esfuerzos para proyectar la imagen del presidente: los municipios de Chalco y Chimalhuacán.

En julio de 1990, Ana Paula Gerard, responsable de la Secretaría Técnica del Gabinete Económico, se dirigía a los miembros del CMHN para solicitar su apoyo en la I Semana Nacional de Solidaridad, convocándolos en nombre del presidente de la República a participar “con descuentos que beneficien a la población de menos recursos, con la aportación en especie de materiales o artículos necesarios en la construcción o bien con el desarrollo integral de alguna obra que genere beneficio a una comunidad necesitada”. A esta solicitud se anexaba una relación de las obras prioritarias a realizar principalmente en los municipios de Chalco y Chimalhuacán, entre las que destacaban la construcción de aulas, servicios sanitarios en escuelas, lecherías, obras de electrificación, bibliotecas, juegos infantiles, canchas deportivas, entre otras obras de beneficio a la comunidad<sup>469</sup>.

La comunicación entre los miembros del CMHN y el gobierno fue permanente durante el salinismo. En forma regular se reunían cada seis meses con el presidente de la República. También, mensualmente, aprovechando los días de sesiones plenarios, invitaban a algún secretario de Estado o funcionario de primer nivel para tratar asuntos relacionados con su dependencia.

Hubo ocasiones en las que el propio jefe del Ejecutivo solicitó reunirse con los miembros del CMHN, lo cual ocurrió al poco tiempo de que Ernesto Zedillo fue nombrado candidato a la presidencia.<sup>470</sup> Tres días después de esta reunión, el propio Zedillo solicitó al CMHN su apoyo, que consistía en elaborar un prontuario de pronunciamientos para el sector empresarial<sup>471</sup>.

---

<sup>469</sup> Carta de Ana Paula Gerard Rivero al secretario del CMHN, 26 de julio de 1990. Ana Paula Gerard Rivero se casó posteriormente con el expresidente Carlos Salinas.

<sup>470</sup> Carta del secretario del CMHN a sus miembros, 26 de abril de 1994.

<sup>471</sup> Comunicado del secretario del CMHN a sus miembros, 29 de abril de 1994. El guión que contemplaba el prontuario era el siguiente: Macroeconomía, Inversión y gasto públicos, financiamiento, política fiscal, desregulación, desconcentración y simplificación administrativa,

El entendimiento estrecho entre la administración de Carlos Salinas y los miembros del CMHN se manifestó incluso en tomar el parecer del grupo respecto a las iniciativas de ley que enviaba el gobierno al Congreso, como fue el caso del proyecto de la Ley Federal de Competencia Económica, que incluyó modificaciones y sugerencias del Consejo<sup>472</sup>.

Las muestras de apoyo de la mayoría de los miembros del CMHN a Carlos Salinas y a su partido fueron más que evidentes; incluso en el momento en que éste debía elegir a su sucesor, no dudaron en poner a su disposición los recursos necesarios para apoyarlo. Prueba de ello fue la tan criticada cena de recolecta de fondos que organizó Antonio Ortiz Mena en su casa, a la que asistieron muchos de los integrantes de la organización, en presencia del presidente Salinas.<sup>473</sup>

Poco tiempo antes de la selección del candidato del PRI a la presidencia de la República, los miembros del CMHN se reunieron con Manuel Camacho y con Luis Donaldo Colosio;<sup>474</sup> muy probablemente con la intención de valorar las propuestas de quienes resultaban los más probables sucesores de Salinas. Ya como candidato a la presidencia Colosio se reunió con el CMHN en enero de 1994.<sup>475</sup>

También, en coyunturas críticas de la vida política nacional los miembros del CMHN tomaban parte en las discusiones y eran informados por los funcionarios respectivos del tratamiento que se estaban dando a los problemas. Así, por ejemplo, con Miguel Montes, Subprocurador Especial para la investigación del asesinato de Luis Donaldo Colosio, los miembros del CMHN se reunieron el 22 de junio de 1994.

---

desarrollo tecnológico, micro, pequeña y mediana empresa, educación y capacitación, desarrollo regional, medio ambiente y ecología, normalización y calidad, compras de gobierno, empleo, comercio exterior, comunicaciones y transporte, comercio interior, seguridad pública, sector agropecuario, industria de la minería, sector turismo, política social y democracia

<sup>472</sup> Comunicado del secretario del CMHN a sus miembros, 24 de noviembre de 1992.

<sup>473</sup> Al respecto consúltese Marcela Briz Garizurieta, *El Consejo...op. cit.* pp. 25-26,28-29.

<sup>474</sup> Comunicado que envía el secretario del CMHN a sus miembros, 21 de diciembre de 1993.

<sup>475</sup> Comunicado del secretario del CMHN a sus miembros, 20 de diciembre de 1993.

Los primeros meses de 1994 que estuvieron marcados por el levantamiento zapatista (enero) y el asesinato de Luis Donaldo Colosio (marzo), uno de los problemas que atrajo mayormente la atención del CMHN fue la elección que se realizaría el 21 de agosto. En el mes de julio se reunieron en el Instituto Federal Electoral, con el objeto de presenciar un “análisis del proceso pre-electoral y electoral”.<sup>476</sup> Días después de esta reunión los miembros del CMHN ocuparon su sesión plenaria para discutir la situación política del país y evaluar los programas económicos de los principales candidatos a la presidencia.<sup>477</sup> Uno de los programas de que se tiene registro en los archivos y el cual seguramente fue analizado, en virtud de que incluye algunos comentarios, fue el Pacto Nacional para Combatir la Pobreza, presentado por el candidato del PRI Ernesto Zedillo, el cual estaba contenido en los siguientes diez puntos: una canasta básica de salud; nutrición para la población vulnerable; vivienda y sus servicios; impulso a la educación y a la capacitación a los más necesitados; desarrollo rural para las necesidades de los menos favorecidos; infraestructura y desarrollo regional; combate a la pobreza y ecología; acceso a la impartición de justicia; financiamiento popular, y crecimiento y empleo.<sup>478</sup>

Los comentarios a este último documento, que quizás fueron elaborados por algunos asesores del grupo o por el Centro de Estudio Económicos del Sector Privado, revelaban la preocupación de los empresarios por las repercusiones en materia económica que pudiera traer consigo la puesta en marcha de ese pacto. Consideraban que los rubros de salud, educación y servicios tenían “una significativa importancia, que se atribuye –explícitamente- al conflicto en Chiapas”. No obstante, pensaban que existían otro tipo de necesidades “sobre todo en

---

<sup>476</sup> Comunicado del secretario del CMHN a sus miembros, 6 de julio de 1994.

<sup>477</sup> *Ibidem*.

<sup>478</sup> *Pacto Nacional para Combatir la Pobreza*, documento que se anexa a un comunicado que envía el secretario del CMHN a sus miembros, 6 de julio de 1994. A este comunicado también se anexaba el Programa para la Reactivación Económica y el Crecimiento Sostenido, contenido en los siguientes puntos: fomento a la inversión, motor del crecimiento; educación, capacitación y salud; una política fiscal para la inversión; la promoción del ahorro y un financiamiento competitivo; una mayor desregulación; insumos intermedios e infraestructura; la actualización tecnológica; la competencia justa con el exterior; el desarrollo rural integral, y el cuidado productivo del medio ambiente.

aquellas regiones que [presentaban] marcadas condiciones de marginación y pobreza” y que a pesar de que el documento contenía demandas que se podrían considerar “socialmente válidas”, la erogación de recursos que el gobierno tendría que realizar para hacerles frente, podría conducir a un desequilibrio de las finanzas públicas.

A lo anterior se agregaba un comentario que seguramente era el origen de las inquietudes de los empresarios por el cambio de sexenio:

“Existe consenso en abandonar la rigidez del actual esquema económico para atender las demandas sociales prioritarias; no obstante, resulta imprescindible mantener la congruencia en la estabilidad financiera y en la política antiinflacionaria, que es el fruto de muchos años de esfuerzo de todos los mexicanos”<sup>479</sup>

No se trataba de una visión meramente especulativa, tanto los indicadores económicos como el contexto social y político que prevalecían no permitían avizorar un escenario halagüeño. Los miembros del CMHN, sobre todo los más antiguos, conocían por experiencia las condiciones que se presentaban en los cambios de sexenio y habían observado desde mucho tiempo atrás las presiones a las que se enfrentaba un nuevo gobierno cuando la situación política y social no le favorecían. En los años setenta un análisis de este tipo lo había realizado uno de sus miembros más destacados, el empresario Eustaquio Escandón, quien consideraba que los presidentes desde Cárdenas hasta Díaz Ordaz, al final de sus respectivos sexenios “se habían visto presionados por ‘una poderosa marejada de opinión nacional que, al reflejar con gran fuerza una crítica o insatisfacción del país’, lograba que los responsables de la conducción del gobierno en el periodo siguiente cambiaran la dirección de las políticas”. Las condiciones, por supuesto, no eran las mismas en la nueva coyuntura, existían una serie de candados a partir de las reformas impulsadas por el presidente Salinas, que hacían mucho más difícil un viraje, aunque el control del gasto público, que era lo que les preocupaba, sí podría verse descuidado. No obstante, como se verá más adelante, la

---

<sup>479</sup> Comentarios al Pacto para Combatir la Pobreza, *op. cit.*

intranquilidad de los miembros del CMHN a este respecto se desvanecería poco tiempo después.

En relación con las elecciones, los documentos permiten observar que el CMHN se propuso llevar un seguimiento puntual de ellas. A principios del mes de agosto obtuvo los resultados de una encuesta de preferencias electorales a nivel nacional que encargó la Cámara de la Industria de Radio y Televisión, con la cooperación económica del grupo, a la empresa Indemerc Louis Harris. Las cifras revelaban que Ernesto Zedillo mantenía la primera posición con una ventaja del 50% sobre 32% de Diego Fernández de Cevallos, mientras que Cuauhtémoc Cárdenas alcanzaba sólo el 13% de las preferencias de los votantes. Se planteaba que la competencia entre el PRI y el PAN era mayor en las zonas urbanas, en tanto que el partido del gobierno mostraba una clara ventaja en las zonas rurales. La encuesta puntualizaba:

“[...]a finales del mes de mayo, Diego Fernández de Cevallos tenía una mejor posición que la actual. Sin embargo, la ausencia visible de su campaña lo ha afectado, situación que ha sido capitalizada por Ernesto Zedillo, quien día a día ha ido avanzando”.<sup>480</sup>

Mucho se habló de un posible arreglo entre el candidato del PAN y el presidente Salinas, con el objeto de que aquel disminuyera la intensidad de sus actividades de campaña, en virtud de que su popularidad se había elevado sensiblemente después del debate televisivo realizado en el mes de mayo entre los tres principales candidatos presidenciales. Este análisis, sin embargo, rebasa los límites del presente trabajo. Lo importante en este caso sería saber cuál fue la posición del CMHN frente a la elección presidencial, aunque existen suficientes

---

<sup>480</sup>*Encuesta sobre preferencias electorales a nivel nacional, realizada para la Cámara de la Industria de Radio y Televisión por Indemerc Louis Harris, julio 10 de 1994. El pronóstico electoral planteaba un abstencionismo de alrededor del 50%. Sobre las razones de los electores señalaba que los que decían que votarían por el PAN lo harían porque pensaban “que se necesitaba un cambio”, pero que una proporción importante de la población consideraba que el país aún no estaba preparado para cambiar, por lo que el documento concluía al respecto: “No sorprende entonces que para casi el 60% es válido en buena medida el dicho de ‘más vale malo por conocido que bueno por conocer’”.*

evidencias para considerar que éste optó por continuar apoyando al sucesor de Salinas.

Un aspecto interesante a comentar, aunque no se tiene la certeza de que haya sido puesto en práctica, es el hecho de que en mayo de 1994, el presidente del CMHN, Antonio del Valle, hizo circular entre los miembros del grupo una carta que le dirigió el empresario Elmer Franco<sup>481</sup>, la cual era acompañada por un proyecto denominado “Sugerencias en la implementación de un Plan para la promoción del voto dentro de la empresa”. La carta señalaba que ante los sucesos ocurridos durante los primeros meses de 1994, era necesario “transitar a la democracia, haciéndolo de manera pacífica. “Pienso [decía] que es imperativo dar legitimidad a los próximos comicios políticos, para que las diferencias entre los ciudadanos puedan ser resueltas sin recurrir a la violencia...Para ello pienso que todos los empresarios debemos actuar y ser protagonistas en tan importante proceso”.

La estrategia a seguir por los empresarios, según el proyecto, era la siguiente:

- 1.- Realizar un censo de personal que considerara nombre, domicilio y teléfono de cada trabajador.
- 2.- Enviar una carta a cada empleado en el mes de mayo, otra en junio y finalmente una tercera quince días antes del 21 de agosto. El proyecto contenía ya los machotes previstos para cada una de esas misivas.
- 3.- En el mes de julio enviar una semblanza de Ernesto Zedillo ( la que se anexaba).
- 4.- Finalmente, entre el 15 de julio y 15 de agosto, se recomendaba entregar a cada empleado un folleto informativo, elaborado por Luis Pazos, que también se incluía.

---

<sup>481</sup>Elmer Franco es hermano de Agustín Franco Macías, presidente del Grupo Infra (Gases Industriales). Ambos han estado en los directorios de las empresas de Carlos Slim y actualmente este último es miembro del CMHN y participa en los consejos de administración de TELMEX e INBURSA.

Las cartas se enlazaban entre sí, buscando llevar la secuencia de una comunicación entre el directivo o propietario de la empresa y el trabajador y trataban de inducir el voto en forma sutil. La primera manifestaba, entre otras cosas, la preocupación por el futuro del país y la necesidad de tomar “conciencia” de la responsabilidad que implicaba ejercer el derecho de elegir a los gobernantes, “analizando con prudencia y serenidad la opción que nos convenga como nación”. Resaltaban en ella, sin embargo, tres mensajes centrales: el rechazo a la violencia, la necesidad de asumir una actitud participativa y el derecho de ejercer el voto para evitar mayores calamidades que se cernían como una amenaza sobre la situación económica del país.

La segunda carta abundaba en mayores detalles, pero aún sin mencionar candidato ni partido alguno. Sus mensajes principales se centraban en destacar la situación de tensión política que se vivía; en la necesidad de asumir un compromiso por la democracia, la cual implicaba, participar en la decisión del futuro político del país; en la obligación de votar e invitar a los familiares y amigos a que lo hicieran; en seleccionar la opción que garantizara la paz y el orden, y en evitar el influjo de propuestas populistas.

Finalmente, la tercera carta, en la que se abría definitivamente el telón de la estrategia de inducción del voto, aseguraba que las elecciones próximas serían respetadas, por lo que habría que evitar “que pudiera ganar alguna opción que impulse la violencia y que nos llevara a un populismo e inestabilidad parecidos a los que vivimos en décadas pasadas”, y después de aludir a la muerte de Luis Donaldo Colosio, por la cual, decía, muchos mexicanos se habían unido, el remitente manifestaba que había llegado a la conclusión de dar su voto a Ernesto Zedillo, candidato que garantizaba “la creación de fuentes de trabajo, mejores niveles salariales y la continuidad de la empresa”.

El folleto que se anexaba al final del plan y que tenía como título “¿Para qué votar?”, constaba de diez hojas en las que se mezclaban textos y dibujos, para resaltar las cualidades o defectos de los candidatos del PRI (Ernesto Zedillo), del PAN (Diego Fernández de Cevallos) y del PRD (Cuauhtémoc Cárdenas). El cuadernillo propagandístico destacaba primero las imágenes de estos tres candidatos, a las que seguían advertencias sobre lo “engañoso” que podía resultar la propaganda política, la cual debía tomarse con reservas<sup>482</sup>.

Las semblanzas de los tres principales candidatos aparecían en una siguiente hoja, en una descripción sucinta que bastaba para configurar una representación de cada uno de ellos: a Diego Fernández de Cevallos se le presentaba como un profesional independiente del poder político; a Ernesto Zedillo como un individuo preparado con experiencia en la Administración Pública; mientras que a Cuauhtémoc Cárdenas se le vinculaba en su trayectoria política con Luis Echeverría y con José López Portillo, destacando que había sido Gobernador del Estado de Michoacán de 1980 a 1986 por el PRI.

Las trayectorias de los tres partidos ocupaban el mayor espacio del folleto, aunque en diferente proporción: al PAN se le dedicaba una hoja, en la que se le representaba como un partido renovado ( gracias a la incursión de los neopanistas) de clase media, que buscaba la democracia y que contaba ya con los gobiernos de Baja California, Chihuahua y Guanajuato. Por su parte, al PRD - en una extensión de más de tres hojas y media, que combinaba textos y caricaturas grotescas que lo representaban como enemigo del clero, que a pesar de mostrar una imagen de princesa buena, atrás escondía la hoz y el martillo y que además había atraído a los dinosaurios del PRI-, se le tildaba de “ser una mercancía vieja envuelta en un nuevo empaque y con otro nombre”, que pretendía regresar a un pasado que ya había fracasado en México. Se aprovechaba también

---

<sup>482</sup>En las elecciones de 1994 participaron nueve candidatos: Ernesto Zedillo (PRI), Diego Fernández de Cevallos (PAN), Cuauhtémoc Cárdenas (PRD), Rafael Aguilar Talamantes (PFCRN), Jorge González Torres (PVEM), Marcela Lombardo (PPS), Pablo Emilio Madero (UNO-PDM), Alvaro Pérez Treviño (PARM) y Cecilia Soto (PT).

para ridiculizar a sus principales dirigentes, Cuauhtémoc Cárdenas y Porfirio Muñoz Ledo; este último aparecía envolviendo un paquete con un papel que llevaba impresos el emblema y las siglas del PRD, cubriendo una caja que mostraba las iniciales del PRI sobre las décadas de los setenta y ochenta, en tanto que a Cárdenas lo mostraban con unas maletas atendiendo la orden de José López Portillo, quien con el dedo extendido le indicaba ir a gobernar Michoacán.

Finalmente, el PRI era comparado con el PRD como una opción nueva, cuyos dirigentes eran considerados como neo-priístas, que conformando una línea “más abierta en lo económico y en lo político se agrupaban bajo la candidatura de Ernesto Zedillo, quien propone trabajar en la solución de los que considera los cinco principales problemas del país: injusticia, inseguridad, desempleo, pobreza extrema y buscar el crecimiento económico con estabilidad de precios”. Para refrendar la imagen contrapuesta de los candidatos del PRI y del PRD, ambos aparecían sosteniendo un cartel que identificaba sus posiciones: el PRI nuevo (Zedillo), representaba la privatización, la apertura, y la seguridad en la propiedad; el PRI viejo (Cárdenas y el PRD), impulsaban por su parte el estatismo, el proteccionismo y la invasión de tierras. De acuerdo con el folleto, el asesinato de Luis Donaldo Colosio había tenido como propósito “causar incertidumbre y desequilibrar al PRI y al presidente Salinas”, en tanto que el levantamiento en Chiapas “tuvo como objetivo contrarrestar los beneficios de la inversión extranjera y la creación de empleos esperados por el Tratado de Libre Comercio...”, lo que el PRD había “utilizado como estrategia para ganar votos”, mientras que el PRI y el PAN condenaban la violencia.

El folleto concluía realizando un balance positivo de los logros alcanzados por el PRI durante el gobierno de Salinas: en lo político, el reconocimiento de la personalidad jurídica de la Iglesia y la aceptación de los triunfos de la oposición; en lo económico, la reducción de la inflación a niveles del 10%, el equilibrio de las finanzas públicas, la firma del TLCAN, la privatización de empresas públicas y las reformas al artículo 27 constitucional, que convertían a los ejidatarios en

propietarios. Señalaba que esos cambios apenas comenzaban a tener impacto en la población, por lo que era indispensable “que el próximo gobierno los consolide en beneficio de los trabajadores y las familias mexicanas”, e invitaba a los lectores a votar resumiendo las tres propuestas que además de ser reforzadas con textos, se expresaban gráficamente en tres urnas: la del PRD al lado izquierdo con la leyenda “regresar al pasado”, la del PRI, con la inscripción “consolidar cambios” aparecía colocada en medio y, la del PAN, en el extremo derecho, indicaba “otra opción”.

Como se precisó anteriormente, no se tienen evidencias de que este plan haya sido instrumentado dentro de las empresas de los miembros del CMHN, pero tanto su contenido como el hecho de que el propio presidente del grupo lo haya hecho circular entre sus miembros, indica al menos su aprobación tácita y las preferencias políticas que preponderaban en esa coyuntura en su interior.

Los posteriores apoyos que prestó el CMHN a Ernesto Zedillo, confirman lo anterior. Como se indicó, desde su candidatura solicitó a los miembros del Consejo la elaboración de un prontuario con los pronunciamientos que debían hacerse al sector empresarial durante la campaña.

Cuando Zedillo ya era presidente electo, los miembros del CMHN se reunieron con él a finales de octubre de 1994. En esa reunión, a petición del mismo Zedillo, cada uno de ellos llevó consigo sus planteamientos y proposiciones concretas de programas o soluciones respecto de los que consideraban que eran “los problemas fundamentales del país en lo político, social y económico”<sup>483</sup>

Para entonces la intranquilidad sobre el futuro de la política económica ya se había disipado en el ánimo de los empresarios del Consejo. Una entrevista muy completa sobre los proyectos del futuro gobernante, que llegó a las manos del presidente del grupo a través de uno de los personajes más autorizados en la

---

<sup>483</sup>Carta del secretario del CMHN a sus miembros, 14 de octubre de 2004.

materia (el secretario de Hacienda, Pedro Aspe)<sup>484</sup> reafirmaría las convicción de que no habría cambio de rumbo. En esta entrevista, cuyo encabezado resultaba por demás elocuente: “ortodoxia, continuidad, cautela y certidumbre, ejes económicos de Zedillo, el presidente electo señalaba que su gobierno no utilizaría la inflación para crecer, así como que no haría “cambios en la política económica sino [que se debía] transitar a nuevas etapas gracias al esfuerzo de los últimos años”.

Pero casi tres meses más tarde sobrevendría la crisis de diciembre de 1994, que resultó ser una de las más fatídicas de la historia económica reciente, por los estragos que causó en la mayoría de la población y dados sus impactos en el sistema financiero nacional y en el erario público. Para los empresarios del CMHN se trataba, sin embargo, de una crisis anunciada, quizás no de la magnitud en que ocurrió, pero, como se ha indicado, ellos tenían muy claro el panorama de desajustes que se estaba gestando ante el creciente desequilibrio de la balanza comercial y sobrevaluación del peso.

Ante esta situación, el CMHN continuó prestando su apoyo al gobierno. La preocupación que parecían tener sus miembros entonces, era la forma en que los agremiados de las organizaciones empresariales podían tomar los hechos, ya que entre los más afectados por la crisis estaban los pequeños y medianos empresarios que se habían endeudado con los bancos o con los intermediarios financieros no bancarios para modernizar sus empresas; deudas que resultaban impagables, ante una devaluación de cerca del 100% de la moneda mexicana. A ello se agregaba el Plan de Reestructuración Económica presentado por el presidente Zedillo, en el mes de marzo de 1995, que contemplaba medidas muy drásticas, tanto en materia de austeridad como de elevación de los principales

---

<sup>484</sup> La copia de la entrevista realizada en *El Economista* a Ernesto Zedillo y publicada en ese diario el 9 de septiembre de 1994, fue enviada el mismo día por el secretario de Hacienda, Pedro Aspe, a los presidentes del CMHN, del CCE y de la ABM, con la siguiente nota manuscrita: “No puedo encontrar ningún mejor pronunciamiento sobre lo que debe ser la política económica que el de la entrevista que se le hizo ayer. Ojalá la puedan dar a conocer entre todos y cada uno de sus agremiados”.

insumos públicos, como gasolina y luz, así como el incremento del Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 10 al 15% .

La repuesta de los empresarios del CMHN fue inmediata. Para tranquilizar los ánimos del empresariado, en el mes de abril su presidente, Antonio Del Valle, hizo circular un documento elaborado por él mismo, cuya finalidad era “ayudar a cambiar la opinión tan negativa que el Plan de Reestructuración Económica presentado por el Gobierno ha tenido, sobre todo en los empresarios medianos y pequeños”.<sup>485</sup>

El documento, titulado “La devaluación, sus secuelas y algunas sugerencias para superar la crisis”, comenzaba explicando las causas que habían desencadenado los sucesos económicos de diciembre, entre las que resaltaban: un déficit en la cuenta corriente de alrededor de 80,000 millones de dólares, que había sido financiado con “inversiones extranjeras especulativas de corto plazo”, las que, sin embargo, habían disminuido desde marzo de 1994, a raíz de los acontecimientos de los primeros meses de ese año; el aumento de las tasas de interés en los Estados Unidos, y la competencia de otras economías en desarrollo, como la de Brasil. Señalaba que cuando el nuevo gobierno presentó su plan económico para 1995 considerando un déficit en cuenta corriente del PIB del 8%, los inversionistas extranjeros “cuestionaron la factibilidad de que México pudiera financiar tal déficit y se reinició la masiva salida de capitales”.

Poniéndose del lado de los empresarios pequeños y medianos, el documento enfatizaba:

“Los empresarios, los consumidores y los mexicanos en general estamos molestos y enojados con lo que está pasando, no comprendemos porque [sic] un país con economía aparentemente sólida pudo haber caído en una crisis tan profunda como la que estamos viviendo”.

---

<sup>485</sup> Comunicado del secretario del CMHN a sus miembros, 4 de abril de 1995.

Se aseguraba que se trataba de una crisis de liquidez y no de insolvencia, como las ocurridas en 1982 y 1987, independientemente de que el tipo de cambio se mantuviera alto, las tasas de interés fueran elevadas y la bolsa hubiera caído a tan bajos niveles, lo cual era consecuencia de la salida masiva de divisas, ya que la economía mexicana había concluido el año de 1994 “con signos muy saludables”; su único problema había sido el déficit en la balanza comercial y en la cuenta corriente.

A pesar de todo ello, se consideraba que la devaluación tendría “aspectos positivos”. El primero de ellos sería que se eliminaría el déficit en la balanza comercial y, el segundo, serviría para crear “conciencia en los empresarios y consumidores mexicanos de que no se puede impune y alegremente importar todo”, lo cual ya se estaba logrando: “los productores y comerciantes mexicanos se han volcado a buscar proveedores de productos hechos en México”.

Por su parte, seguía apuntando el documento, los signos inmediatos de la economía presentaban un mejor panorama, ante el vencimiento de los tesobonos a corto plazo y la ayuda internacional que había recibido el gobierno de México.

Se aceptaba que el programa de ajuste presentado por el presidente Zedillo era muy “duro”, aunque no existía ninguna otra alternativa viable:

“El programa económico del gobierno como ya se dijo es muy severo y ha sido criticado en muchos aspectos. Pero desgraciadamente es absolutamente necesario, la alternativa, es la inestabilidad crónica y creciente de una espiral de inflación, y devaluación que ningún otro mexicano quiere volver a sufrir.

Una medicina amarga a nadie le gusta, pero si no se administra el enfermo no sanará. Las alternativas planteadas por los partidos de oposición son utópicas, populistas o en el mejor de los casos ingenuas, y nos llevarían a una crisis mucho peor”.

El documento finalizaba asegurando que el presidente Zedillo sabía lo que estaba haciendo y pedía que se tuviera confianza en él, por lo que era necesario apoyarlo:

“...hoy más que nunca los mexicanos debemos unirnos...Los empresarios limitando los aumentos de precios a lo estrictamente necesario y procurando preservar al máximo las fuentes de empleo; los empleados y obreros, moderando sus pretensiones de aumento salarial, y los banqueros apoyando hasta donde sea posible a las empresas en dificultades disminuyendo los márgenes de operación, ampliando plazos y reestructurando créditos...Dejemos de buscar culpables y pongámonos a trabajar por el bien de México”.

Como se deriva de todo lo anteriormente planteado, el CMHN se mantuvo en estrecha alianza con el gobierno de Carlos Salinas y apoyó al de Ernesto Zedillo, así como al partido de ambos. Aunque sus miembros tenían claro que la modernización económica implicaba la apertura política, no le apostaron a la democracia, para evitar que el proyecto económico se pusiera en riesgo.

## **CONCLUSIONES**

El Pacto de Solidaridad Económica instalado en diciembre de 1987, durante el último año de gobierno de Miguel de la Madrid, logró materializarse en virtud de la debilidad del movimiento obrero y de la situación de emergencia que prevalecía en el país ante los altos índices de inflación. A estas condiciones se sumaron evidentemente los temores de parte de grandes empresarios y del grupo en el poder ante la importancia política que venía cobrando el movimiento democratizador dentro del PRI, y por la efervescencia social que provocaba la crisis económica y el rechazo creciente de la población al sistema político bajo el dominio de un solo partido. La fortaleza que todavía mantenía la institución presidencial fue el factor determinante para que el Pacto cumpliera los objetivos que el gobierno se había planteado con su instalación.

Para que el PSE pudiera operar, el gobierno requería de un espacio que le permitiera sacar de la discusión abierta a la opinión pública la definición y aplicación de medidas que resultaban impopulares y que por tanto no serían fácilmente aceptadas por la los sectores más vulnerables de la población. En el ámbito empresarial, el CMHN ofrecía como ningún otro ese espacio organizado, que no sólo gozaba de reputación en el interior de la estructura oficial de ese

sector, sino que, además, tenía la capacidad de servir de intermediario y de ejercer control sobre los empresarios agrupados en el CCE para dar legitimidad a los acuerdos que se adoptaran en él. Los representantes de los sectores obrero y campesino completaban la estructura que simbólicamente restituía el gran compromiso social que prevaleció durante los mejores años de la etapa de la industrialización por sustitución de importaciones. Pero, como se advirtió en su momento, el centro rector de las decisiones fue la élite empresarial y de ahí la importancia del CMHN como espacio de coordinación y de decisión.

El elevado grado de cohesión que mantenía el CMHN, el carácter informal de su actuación y su capacidad de influir en el sector empresarial a partir de su entramado de relaciones, así como el doble papel que jugaba dentro del Pacto (CMHN- CCE), facilitaban la comunicación y la concreción de acuerdos entre los representantes empresariales y los del gobierno. La clave de esa relación era la confianza, fundada en el conocimiento y prestigio de ciertos empresarios prominentes y miembros del equipo gobernante.

El control que el CMHN ejercía sobre las organizaciones empresariales hizo crisis cuando los acuerdos tomados en el seno del Pacto comenzaron a afectar los intereses de las empresas afiliadas, en particular de las pequeñas y medianas. Ante ese hecho el CMHN actuó con rapidez y habilidad para evitar quedar marginadote la dirección del CCE y con ello limitar la buena marcha del Pacto y su participación privilegiada en él. Pero de cualquier forma, el CMHN tenía claro que no podría continuar sosteniendo el control de las organizaciones por mucho tiempo y debía asegurar en el futuro para poder seguir influyendo en la instalación y consolidación de las reformas económicas. La COECE era sin duda el instrumento idóneo para proseguir con sus planes. La nueva instancia fue preparada con toda celeridad y se planeó que estuviera fuera de la estructura de las organizaciones para conseguir un mayor consenso y evitar que las negociaciones del Tratado se politizaran.

La determinación de mantener a la COECE en forma independiente dio mayor libertad de acción a los empresarios en las negociaciones del Tratado y ubicó al CMHN en el centro de las decisiones, en virtud de que uno de sus miembros ocupó la dirección de la COECE y de sus importantes aportaciones económicas. Como el Pacto, la COECE fue un espacio controlado por los grandes empresarios, en el que un número reducido de personas tomaron las decisiones sobre el TLCAN. Pero la actuación de esta instancia de negociación permitió no sólo evitar conflictos en el interior del sector empresarial, sino crear una opinión favorable al Tratado en los Estados Unidos de América.

El CACINT fue un comité asesor que cumplió una labor complementaria a la COECE, y cuya verdadera eficacia consistió en incorporar en un espacio diferente a todos los sectores de la sociedad, de manera de que se sintieran tomados en cuenta, pero sin que ello implicara sumarlos al espacio de la toma de decisiones en el que solo estaba la élite empresarial.

A pesar de que el CMHN caminó de la mano con el gobierno de Carlos Salinas, no dejó de mantenerse alerta respecto de los peligros que se avizoraban en el panorama económico, particularmente por el creciente déficit de la cuenta corriente y por la sobrevaluación del peso. Y aunque sus miembros estaban concientes de que las reformas económicas tendrían consecuencias negativas en el corto plazo, consideraban que se trataba de un proceso necesario y no se arrepentían, por tanto, de haberlas impulsado. Sabían que el seguro más eficaz del modelo económico era el Tratado, por lo que no dudaron en apoyar con recursos económicos su negociación y promoción en los Estados Unidos. Pero ante las posibles penurias financieras que venían venir trataron de anticiparse y solicitar al gobierno la creación de un fondo de coberturas cambiarias, como lo fue el FICORCA.

De la misma manera que el CMHN defendió el modelo en el terreno económico, lo hizo y, con mayor convicción, en el político. Para ello apoyó con todos sus

recursos al equipo que le garantizaba la implantación de las reformas y su consolidación. Los tiempos de democracia que se percibían en el ambiente político no lo tentaron, a pesar de que varios de sus miembros habían mantenido diferencias con el partido en el poder. Pero lo importante en ese momento era el proyecto a toda costa. Su posición, además, no fue muy distinta a la de muchos otros empresarios, quienes a pesar de que en esa coyuntura siguieron en la lucha política, coincidían con el proyecto del presidente Salinas.

## **5. EL CMHN EN EL NUEVO ESCENARIO ECONÓMICO Y POLÍTICO**



## INTRODUCCIÓN

El CMHN sufrió cambios muy importantes durante los años posteriores a la instalación del modelo económico, tanto en su membresía y en la composición de los intereses que representa, como en su forma de actuar. Evidentemente esto es producto del correr natural del tiempo, que obliga a que los miembros antiguos se retiren para dar paso a empresarios de las nuevas generaciones, quienes cuentan con otra formación y experiencia; sin embargo, estos cambios están determinados en gran medida por la modificación del contexto económico y político en el que debe operar este grupo de prominentes empresarios. Por una parte, se trata de un escenario abierto en lo económico y con tendencias muy marcadas hacia la concentración, no sólo de monopolios sino de regiones económicas, pero por la otra, muy fragmentado en lo político, lo que dificulta considerablemente establecer acuerdos de gobernanza, como los que todavía fue posible instaurar a partir de los pactos económicos de finales de los años ochenta.

El presente capítulo, que como se indicó al inicio de este trabajo, traza un puente a la actualidad, pretende dar un panorama de las nuevas condiciones que muestra el CMHN, fundamentalmente con la finalidad de contar con elementos de comparación con los años anteriores. No es de ninguna forma un estudio del grupo en los tiempos actuales, lo cual, sin duda alguna ameritaría un trabajo en particular. Su objetivo principal es contrastar sus rasgos visibles, tomando como base los datos que se tienen al alcance sobre él en los tiempos más recientes: su membresía, las características de las empresas que están representadas en su interior, los vínculos que establecen sus miembros a partir de su participación en sus propias empresas, su actuación frente al gobierno y su presencia ante la opinión pública. Con estos datos se busca elaborar una caracterización lo más cercana posible a la realidad actual del CMHN y, con base en su análisis y comparación con su pasado, tener más claro el panorama al que hoy en día se enfrenta como asociación de interés y las posibilidades que tiene para actuar. Esto

permitirá a su vez cerrar el trabajo con una conclusión general que incorpore los desarrollos de los capítulos anteriores.

El capítulo se divide en cinco apartados. En el primero se describe la integración del CMHN en el 2004, considerando su membresía y las empresas que están representadas en él; en el segundo se realiza un nuevo ejercicio de redes y se le compara con los de los años anteriores; en el tercero se aborda en forma muy breve la actitud ambigua que ha mostrado el Consejo desde mediados de los años noventa, respecto de mantener o no presencia en los medios de comunicación y realizar declaraciones públicas; el cuarto recoge las declaraciones hechas por los presidentes del CMHN, a partir del gobierno de Vicente Fox y destaca la agenda política pendiente de los empresarios con el gobierno, la cual fue firmada durante la presidencia del CCE de Claudio X. González y fue asumida por el CMHN. El último apartado recoge las conclusiones tanto de éste como del resto de los capítulos, con la finalidad de problematizar sobre lo abordado a lo largo del trabajo y formular algunas hipótesis que sirvan de base para ulteriores investigaciones.

### **5.1 Los miembros del CMHN y sus empresas en el nuevo escenario económico del país.**

El CMHN contaba en el año de 2004 con una membresía de 39 empresarios, sin considerar a Agustín Santamarina, quien fue cediendo más su actividad a Emilio Carrillo Gamboa, un abogado corporativo con mucho prestigio en el ámbito empresarial, que cuenta con un perfil que media entre empresario, servidor público con experiencia política y abogado en funciones. Estas facetas del nuevo secretario del CMHN tienen que ver con su origen: es hijo del exsecretario de Hacienda del gobierno de Adolfo Ruíz Cortínes, Antonio Carrillo Flores<sup>486</sup>.

---

<sup>486</sup> Los datos biográficos de Emilio Carrillo Gamboa se incluyen en la matriz sobre los miembros del CMHN en 2004.

De la totalidad de los miembros del CMHN, 19, es decir, prácticamente la mitad, son de reciente ingreso. De ellos, 11, más de la mitad, no heredaron su asiento en el Consejo, lo que indica que son personas nuevas en el grupo.

Los rangos de edades coinciden en gran parte con la renovación ocurrida. La mayoría de los nuevos miembros pertenecen a generaciones de los años cincuenta en adelante. Son contadas las excepciones de quienes son mayores, como la de Juan Beckman, de Cuervo; de Alfredo Achar, de Comex; o de Tomás González Sada, de Cydsa. Los más antiguos integrantes se distinguen por sus edades: en general nacieron entre las décadas de los treinta y los cuarenta, con la notoria excepción de Rómulo O´Farril, Jr., quien a sus 87 años todavía participa en forma activa, encargándose de las tareas de relaciones públicas que siempre lo distinguieron. No obstante, todavía quedan algunos más jóvenes, que ingresaron a finales de los ochenta y principios de los noventa, como Dionisio Garza Medina, Fernando Senderos, Alfonso Romo y Luis Berrondo.

Prácticamente todos los miembros actuales del CMHN, cuentan con estudios al menos a nivel licenciatura, algunos los han realizado en el extranjero o han cursado algún posgrado en alguna universidad extranjera.

De la composición sectorial de los grupos empresariales a los que representan ahora los miembros del CMHN, lo primero que salta a la vista es la ausencia de los bancos, ya que sólo encontramos a Roberto Hernández, de Banamex y a Carlos Slim Domit, de Inbursa. El primero, independientemente de que siga participando en ese banco, su influencia tiene que considerarse limitada, en virtud de que las principales decisiones de la institución ya no se toman dentro del país, sino en su casa matriz, Citi Bank. Por lo que ve al segundo, sin duda es más que relevante la posición de Slim como empresario involucrado en una diversidad de sectores y actividades económicas, aunque su grupo financiero tendría que evaluarse aparte, a pesar de que debe considerarse su capacidad de salvar y apoyar empresas, como lo hizo con ICA y con Desc, que se vieron en graves

problemas financieros, o de financiar grandes operaciones como la compra de la cadena de tiendas francesa Carrefour por parte de Antonio Chedraui. Pero muy independientemente de ello, como antes se indicó, el control de la banca lo tienen los grupos financieros extranjeros.

Sin duda, la industria combinada con las telecomunicaciones son las actividades más importantes que representan los miembros del CMHN. Destaca en primer lugar Cemex, la tercera cementera más grande del mundo, que a finales de 2001 ya contaba con más de cincuenta plantas ubicadas tanto en México, como en España, Venezuela, Colombia, Estados Unidos, Egipto, Filipinas, Tailandia, Panamá, República Dominicana y Costa Rica y alcanzaba activos por cerca de 150 mil millones de pesos.<sup>487</sup>

Entre otras empresas industriales que sobresalen en primera línea como las más importantes de México, están las cerveceras y refresqueras, como Femsas y Coca Cola Femsas, dirigidas ahora por José Antonio Fernández Carbajal, yerno de Eugenio Garza Lagüera, y Grupo Modelo, que seguía representado dentro del CMHN por Valentín Díez Morodo, aunque recientemente éste se ha retirado de la empresa para concentrarse en su actividad como presidente del Instituto Mexicano para la Competitividad. En el caso de las primeras, además de los negocios propios de la Cervecería Cuauhtémoc, cuentan con el uso exclusivo de la marca Coca Cola Company en México, dentro del D.F. y el Área Metropolitana, en los estados de Tabasco, Chiapas, y parte de Oaxaca y Veracruz, así como en Buenos Aires, Argentina y además representan aproximadamente el 40% del volumen de ventas en Latinoamérica<sup>488</sup>. Modelo, por su parte, sigue siendo una de las empresas más competitivas, gracias al buen posicionamiento de sus marcas a

---

<sup>487</sup> Informe que presenta Cemex a la Bolsa Mexicana de Valores, 31 de diciembre de 2001.

<sup>488</sup> Informe que presenta Coca Cola Femsas a la Bolsa Mexicana de Valores, 31 de diciembre de 2001. Con la adquisición de Panamerican Beveraages, Inc., en 2003, Coca Cola-Femsas se convirtió en la segunda embotelladora más grande del mundo, y alcanza el 10% de las ventas globales de Coca Cola. Consúltese [www.femsas.com.mx](http://www.femsas.com.mx)

nivel mundial, principalmente de Corona, que en el año 2000 ocupó el 5º. lugar de mayores ventas en el mundo<sup>489</sup>.

Entre las refresqueras también destaca, aunque en menor medida, Grupo Embotelladoras Unidas, controlada por el empresario Juan Gallardo Thurlow, que hoy en día es uno de los socios embotelladores más grandes de Pepsi Co. en México y que gracias a la adquisición reciente de Grupo Embotellador Bret, cubrirá el 30% del territorio nacional<sup>490</sup>.

Otra de las empresas industriales muy competitivas y exitosas y que en realidad es una muestra de internacionalización de capital mexicano es Grupo Bimbo, que sigue estando presente en el CMHN, con la participación de Daniel Servitje Montull, hijo de Lorenzo Servitje Sendra. Esta compañía que nació en los años sesenta, y que comenzó a incursionar en el mercado internacional desde 1984, con la distribución de productos Marinela en los Estados Unidos, actualmente tiene operaciones, además de en ese país, en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú, Uruguay, Venezuela, Alemania, Austria y República Checa. Una de las claves del éxito de esta empresa en México fue su excelente estrategia de distribución directa a los puntos de venta, que ya superan los 800 mil en todo el país. Otro aspecto que ha contribuido a sus buenos resultados, es el bajo precio de sus productos, en virtud de que el 92 por ciento de ellos no superan los 15 pesos<sup>491</sup>.

Están también incluidas en los intereses que se representan dentro del CMHN empresas industriales muy competitivas y sólidas, que aunque no alcanzan enormes tamaños resultan de las más rentables, como Grupo Industrial Saltillo, de los hermanos Isidro y Javier López del Bosque, del cual hoy está al frente Ernesto López de Nigris, hijo del segundo. Este grupo que fundó en 1928 Isidro

---

<sup>489</sup> Informa que presenta Grupo Modelo a la Bolsa Mexicana de Valores, 31 de diciembre de 2001.

<sup>490</sup> Consúltese, [www.sentidocomun.com.mx](http://www.sentidocomun.com.mx)

<sup>491</sup> Consúltense, Informe que presenta Grupo Bimbo a la Bolsa Mexicana de Valores, 2002, y también, [www.Grupobimbo.com.mx](http://www.Grupobimbo.com.mx).

López Zertuche como una pequeña fábrica de utensilios de acero de cocina, y que para mediados de los sesenta ya había incursionado en la fabricación de monoblocks para el motor V-8 de Chrysler, amplió de manera exponencial sus operaciones después de la entrada en vigor del TLCAN<sup>492</sup>. Lo mismo ocurre con IMSA, controlada por Eugenio Clariond Reyes Retana, que nació a mediados de la década de los treinta y creció como procesador de acero durante la Segunda Guerra Mundial, pero su mayor crecimiento comenzó a ocurrir a finales de los años ochenta, lo cual le permitió consolidar sus ahora cuatro divisiones: productos procesados de acero, baterías automotrices, productos de aluminio y productos de acero y plástico para la construcción. En 2002 fue el mayor procesador intermedio de acero en el país, en cuanto a volumen de ventas<sup>493</sup>.

De las empresas del extinto grupo Monterrey; además de Femsa, cuya importancia ya se señaló, están, Alfa, Vitro y Cydsa, a las que los nuevos tiempos no les han favorecido. La primera, controlada por Dionisio Garza Medina, tendrá que deshacerse de su empresa estrella, Hojalata y Lámina (Hylsa), dándola en venta a la empresa argentina Techint; la segunda ha ido en permanente deterioro en los últimos años, a partir de las deudas que le significó el fracaso de la compra de la empresa estadounidense fabricante de vidrio, Anchor Glass Container, Corp., en una época en la que el vidrio en las botellas de refresco estaba en franca sustitución por los envases de plástico. Los hermanos Adrián y Federico Sada González no sólo han perdido con Vitro; a los malos negocios de este grupo se sumó la pérdida del Grupo Financiero Serfin, la cual se calcula en alrededor de 2 mil millones de dólares<sup>494</sup>. Por lo que ve a Cydsa, de Tomás Sada González, todo parece indicar que el 60 por ciento de las acciones de la empresa pasará a manos de los tenedores de los bonos de su deuda, representados por la firma Fintech Advisory, cuyas oficinas se encuentran en Londres y en Nueva York<sup>495</sup>.

---

<sup>492</sup> Consúltese Revista Poder, septiembre de 2002.

<sup>493</sup> Consúltese Informe que presenta a la Bolsa Mexicana de Valores Grupo Imsa, enero de 2003.

<sup>494</sup> María Eugenia García, América Economía, [www.chinet.cl/news](http://www.chinet.cl/news)

<sup>495</sup> Efraín Bárcenas, [www.monterreycorporativos.com](http://www.monterreycorporativos.com)

Otro grupo regiomontano, a cuya cabeza está Alfonso Romo, ha presentado también problemas. Este, primero llamado Pulsar y ahora Savia, concentraba Seguros Comercial América, el cual Romo tuvo que vender su participación ante la necesidad de saldar deudas. Dentro de Savia aún están integradas la empresa Seminis, líder en la producción y comercialización de semillas para frutas y hortalizas; Bionova, empresa de investigación y desarrollo de frutas y hortalizas y Empaques Ponderosa. A la situación financiera del grupo se han añadido recientemente problemas de carácter familiar que implicaron la remoción de Romo como presidente del Grupo Savia<sup>496</sup>.

No obstante, otros empresarios que representan grupos industriales de Monterrey con una importante trayectoria se han sumado al CMHN, como Sergio Gutiérrez Muguerza, quien controla la empresa De Acero, y Enrique Zambrano Benítez, de Grupo Proeza. Ambos grupos parecen ser un ejemplo de estrategia empresarial en estos momentos en los que la competencia, sobre todo extranjera, resulta muy difícil de enfrentar. De Acero es actualmente el productor de alambre más grande de México; desde principios de la década de los ochenta comenzó a exportar sus productos a Norteamérica, Centro y Sudamérica y a diversos países de Europa. Sus planes de inversión para 2005 y 2006 implican 500 millones de dólares<sup>497</sup>. Por lo que ve a Grupo Proeza, se trata de una compañía diversificada en la que se incluyen tres divisiones industriales: la automotriz, que encabeza Manufacturas Metálicas Monterrey (Metalsa), que produce partes estructurales para camiones, camionetas y automóviles, cuya producción exporta principalmente a los Estados Unidos; la de jugos y frutas, que concentra la empresa Citrofrut, líder en México en proceso de cítricos, que incluyen jugos, concentrados, pulpas, aceites esenciales y cascarillas deshidratadas de cítricos, entre otros; así como la división de fundición, que se desarrolla entre la empresa ProezaGREDE -resultado de la asociación de Grupo Proeza y GREDE Foundries, una de las principales empresas de fundición

---

<sup>496</sup>De acuerdo a lo publicado en una nota periodística en Monterrey, Nuevo León, el suegro y socio de Alfonso Romo, Alejandro Garza Lagüera, solicitó su remoción con el argumento de que hubo manejos dudosos durante su gestión. Monterrey, Nuevo León, 29 de abril de 2005, en: [www.elporvenir.com.mx](http://www.elporvenir.com.mx).

<sup>497</sup> Consúltese [www.deacero.com](http://www.deacero.com)

en los Estados Unidos- y Teknik; ambas funden hierro para la industria automotriz<sup>498</sup>.

También dentro del CMHN están incluidas los consorcios mineros más importantes del país: Peñoles de Grupo Bal, controlado por Alberto Bailleres, que conforma un emporio diversificado de empresas muy bien posicionadas en sus respectivos sectores, que incluyen una parte financiera en la que está la aseguradora Grupo Nacional Provincial; una administradora de fondos de retiro, Profuturo GNP; la empresa de pensiones, Porvenir GNP, que inició operaciones en 1997 como respuesta a la nueva ley del IMSS; una casa de bolsa, Valores Mexicanos (Valmex); Crédito Afianzador; compañía especializada en fianzas, y la Arrendadora Valmex. A este grupo de empresas también pertenece el seguro de emergencias médicas, Médica Móvil. La parte comercial la conforman siete tiendas El Palacio de Hierro ubicadas en el Area Metropolitana de la Ciudad de México, así como en las ciudades de Puebla y Monterrey, además de las operaciones comerciales a nivel internacional que se realizan fundamentalmente a través de esas tiendas. El grupo cuenta además entre sus activos con la división que ha denominado Filantropía y Educación, a través de la cual administra el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), fundado en 1946 por Raúl Bailleres, padre de Alberto, que no representa solamente una fuente de recursos, sino además una institución que ha logrado un prestigio académico, que hoy en día le permite contar con una población de 5 mil alumnos a nivel de licenciatura y maestría. Finalmente la parte minera se concentra, como se dijo antes, en Grupo Peñoles, que es propietario de la mina de plata más grande del mundo, Fresnillo, en Zacatecas; explota también la Herradura, que es a su vez la mina de oro más grande de México y en su complejo metalúrgico en Torreón, considerado entre los más grandes del planeta, refina y funde enormes cantidades de metales no ferrosos<sup>499</sup>.

---

<sup>498</sup> Consúltese, [www.proeza.com.mx](http://www.proeza.com.mx)

<sup>499</sup> Consúltense Informes que presenta Grupo Bal a la Bolsa Mexicana de Valores y también [www.grupobal.com.mx](http://www.grupobal.com.mx)

El otro consorcio minero que sigue estando dentro del CMHN es Grupo México, fundada por Jorge Larrea y controlada en la actualidad por su hijo, Germán Larrea Mota Velasco. Esta compañía surgió a partir de la reorganización de la minera Asarco, que se mexicanizó en 1965 con la compra del 51 por ciento de las acciones por parte de empresarios mexicanos. El grupo se fortaleció a partir de la compra en 1988 al gobierno federal del 95 por ciento de Mexicana del Cobre y del 100 por ciento de la mina Cananea en 1990.

Estas adquisiciones permitieron a este consorcio llegar a ser el tercer productor de cobre más grande del mundo, el cuarto de plata y el octavo de zinc. Grupo México también se diversificó más recientemente y extendió sus actividades, aprovechando de nuevo la etapa privatizadora del gobierno federal, adquirió la concesión del Ferrocarril Pacífico Norte, que tiene la más extensa cobertura del sistema ferroviario en el país<sup>500</sup>.

Por lo que ve a las telecomunicaciones, el CMHN concentra en la actualidad a las más importantes empresas nacionales en esa materia: Televisa, controlada por Emilio Azcárraga Jean y Teléfonos de México, la segunda empresa más importante del país después de Petróleos Mexicanos, controlada por la familia de Carlos Slim. Telmex pertenece al corporativo Carso Global Telecom, que fue escindida de Grupo Carso en 1996<sup>501</sup>. Sin duda estos son con mucho los más importantes grupos del CMHN, en virtud de que no sólo controlan al gigante telefónico y a la empresa de telefonía celular Telcel, sino que también dentro de Carso se agrupa una gran diversidad de empresas que operan en los sectores comercio, de telecomunicaciones, construcción, energía y automotriz.

---

<sup>500</sup> Consúltense, Informe que presenta a la Bolsa Mexicana de Valores Grupo México, 2001 y [www.grupomexico.com.mx](http://www.grupomexico.com.mx).

<sup>501</sup> Consúltense, informes que presentan a la Bolsa Mexicana de Valores Telmex y Grupo Carso, ambos al 23 de enero de 2003.

Al finalizar 2001 el grupo estaba conformado por las siguientes empresas: Condumex, en la que se produce principalmente fibra óptica para telecomunicaciones y que representa casi una tercera parte de sus ventas totales; Grupo Sanborns, el cual concentra más de la tercera parte de las ventas, formado por la cadena de restaurantes Sanborns, las tiendas Sears, las pastelerías El Globo ( hoy vendidas a Grupo Bimbo) y las tiendas de música Mix Up; Cigatam Philip Morris México, cuyas ventas representan el 17 por ciento del total; Nacobre, con un porcentaje de participación del 9.5 por ciento y Grupo Porcelanite con un 5 por ciento, además de la minera FRISCO, cuya participación era menor<sup>502</sup>.

El CMHN ha perdido representación del sector comercial, sobre todo de las tiendas de autoservicio, que significan un mercado gigantesco en el país, tras la venta de Grupo Cifra, a la cadena de tiendas de supermercados más grande del mundo, Wal Mart, en 1997. No obstante, en su seno siguen estando los empresarios que representan a las cadenas de autoservicio que, aunque con mucha menor importancia económica, controlan una parte de ese mercado, como Comercial Mexicana, a cargo de Carlos González Zabalegui, Soriana, del recién ingresado Ricardo Martín Bringas, y Chedraui, que alcanzó importancia nacional con la compra de 29 tiendas Carrefour, a principios de 2005. Al respecto debe señalarse que el hecho de que estas tiendas hayan sido adquiridas a través de un crédito de Grupo Financiero Inbursa, ha despertado suspicacias en el sentido de que la compra la realizó Carlos Slim a trasmano, con el objeto de extender aún más sus negocios, ubicando tiendas anclas en la que fácilmente pudiera combinar la diversidad de giros que tiene Grupo Carso<sup>503</sup>.

---

<sup>502</sup> Estos datos incluyen información hasta finales de 2002. Consúltese Informe que presenta Grupo Carso a la Bolsa Mexicana de Valores, 2002.

<sup>503</sup> Darío Celis, Reforma, en: [www.anecac.com](http://www.anecac.com)

En el mismo sector, sobresale la compañía que por muchos años ha concentrado la comercialización de los medicamentos y artículos de tocador en todo México: Nacional de Drogas (Nadro), la que con un sistema de comercialización similar al de Bimbo en el año de 2002 comercializaba alrededor de 9 mil 800 productos para abastecer aproximadamente a 20 mil puntos de venta y destino, entre los que se cuentan farmacias independientes, grandes cadenas de farmacias, farmacias de cadenas de tiendas comerciales y farmacias del sector gobierno<sup>504</sup>.

Los servicios también están presentes dentro del CMHN, sobre todo los turísticos, dentro de los que destaca Grupo Posadas, de Gastón Azcárraga Andrade, que maneja las marcas hoteleras Fiesta Americana, Fiesta Inn, Caesar Park, Caesar Bussines y The Explorean, a través de las cuales opera 87 hoteles en México, Estados Unidos y Sudamérica<sup>505</sup>. Este grupo adquirió muy recientemente la Compañía Mexicana de Aviación.

Lo anterior permite comprobar que a pesar de las dificultades por las que atraviesan algunas empresas, dentro del CMHN siguen estando grupos empresariales muy fuertes, por lo que no cabe duda de su fortaleza como grupo de interés económico en México.

## **5.2 Las nuevas redes de colaboración de los miembros del CMHN a través de sus empresas**

Con la finalidad de observar los vínculos que mantienen entre sí los miembros del CMHN a través de sus empresas y poder definir el nivel de cohesión del grupo, y poder compararlo con el de años anteriores, se realizó un nuevo ejercicio a partir de la técnica de redes.

---

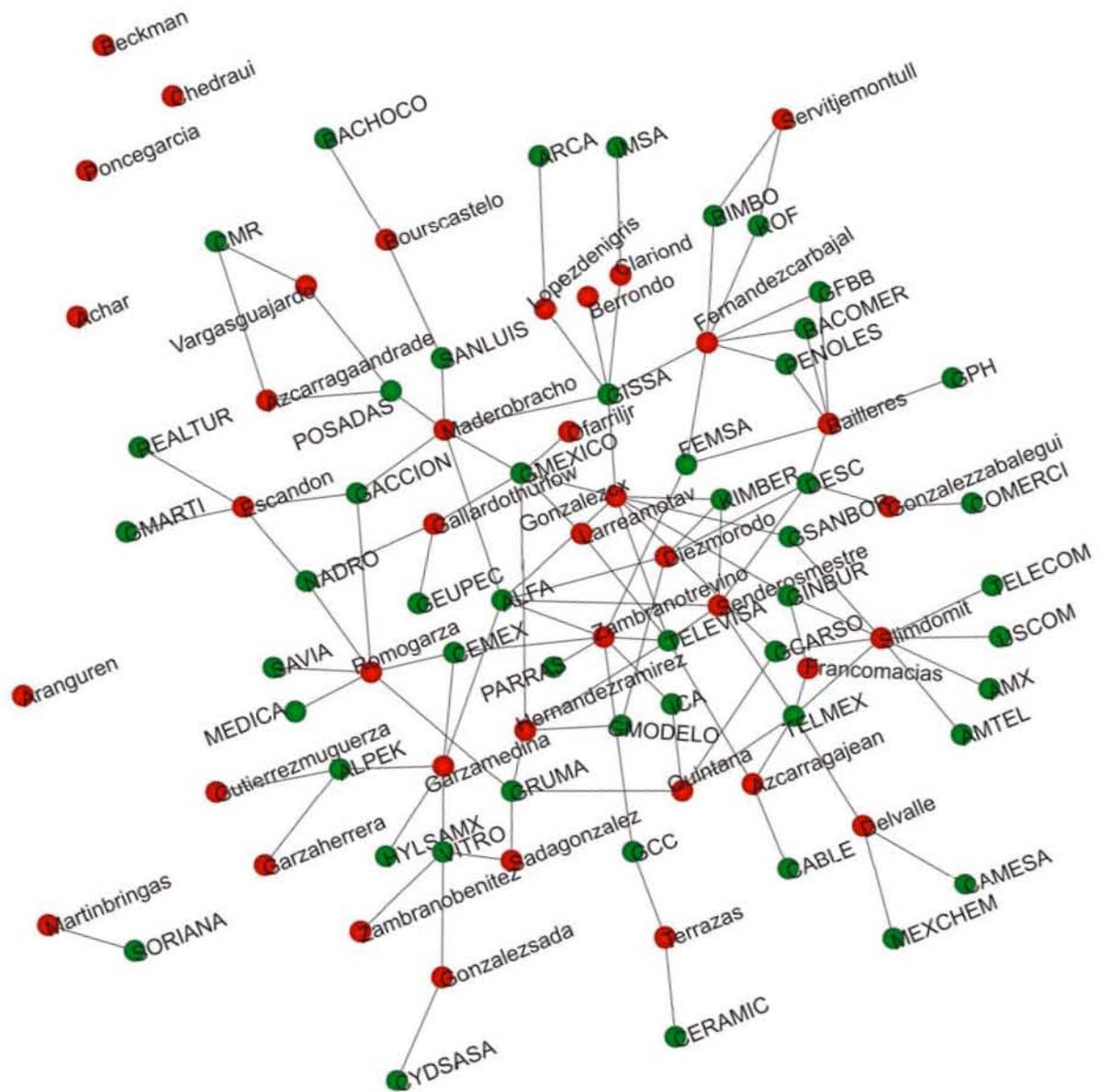
<sup>504</sup> Consúltese Informe que presenta Nacional de Drogas (Nadro) a la Bolsa Mexicana de Valores, enero de 2003.

<sup>505</sup> Consúltese, [www.posadas.com.mx](http://www.posadas.com.mx).

La primer figura muestra la relación que existía en ese años entre las empresas y los empresarios del CMHN. Como se hizo en los ejercicios de los años anteriores, el análisis se abrió también para otras empresas no controladas por empresarios de la asociación, y el resultado fue bastante similar en el sentido de que los miembros del CMHN continúan comportándose como grupo cerrado y no fácilmente se vinculan con otras empresas; sólo el Grupo Gruma tuvo mayor participación de miembros del CMHN.

Como se observa en la gráfica 14, que resulta el primer acercamiento a la red, se muestra poco densa, es decir con menor número de lazos, en relación a las de los años anteriores. Un explicación es que el número de empresas para el año de 2004 apenas llega a 50 y el de empresarios a 39, lo cual se debe a su vez a que varias de las empresas de los miembros del CMHN no se encontraron listadas en la Bolsa Mexicana de Valores. Por esta razón aparecen desconectados sobre el lado izquierdo los empresarios Juan Beckman (Cuervo), Antonio Chedraui (Chedraui), Fernando Ponce García (Administración Peninsular Corporativa), Alfredo Achar Tussie (Comex) e Ignacio Aranguren (Arancia), cuyas empresas no aparecieron listadas, aunque tampoco ellos participan en ningún consejo de administración

Gráfica 14  
**RED EMPRESAS-EMPRESARIOS**  
**2004**



controlado por sus compañeros de grupo, como sí lo hace, por ejemplo, Sergio Gutiérrez Mugerza, quien a pesar de que la empresa De Acero, a la cual representa, no cotiza en la bolsa, él sí participa junto con Dionisio Garza Medina y otros empresarios en Alpek.

La gráfica 15 muestra el grado (número de lazos) que existen entre las empresas y los empresarios en el año 2004, el cual resulta menor en los años anteriores. Aquí, Carlos Slim Domit y Claudio X. González, que son quienes participan en un mayor número de consejos, están en ocho empresas, seguidos con siete por Lorenzo Zambrano y José Antonio Fernández Carbajal. Por lo que ve a las empresas, que reúnen a un mayor número de miembros del CMHN, Grupo México, Telmex, Televisa, Alfa y Grupo Industrial Saltillo reúnen a seis. Le siguen en orden de importancia Gruma, Vitro y Desc con cuatro.

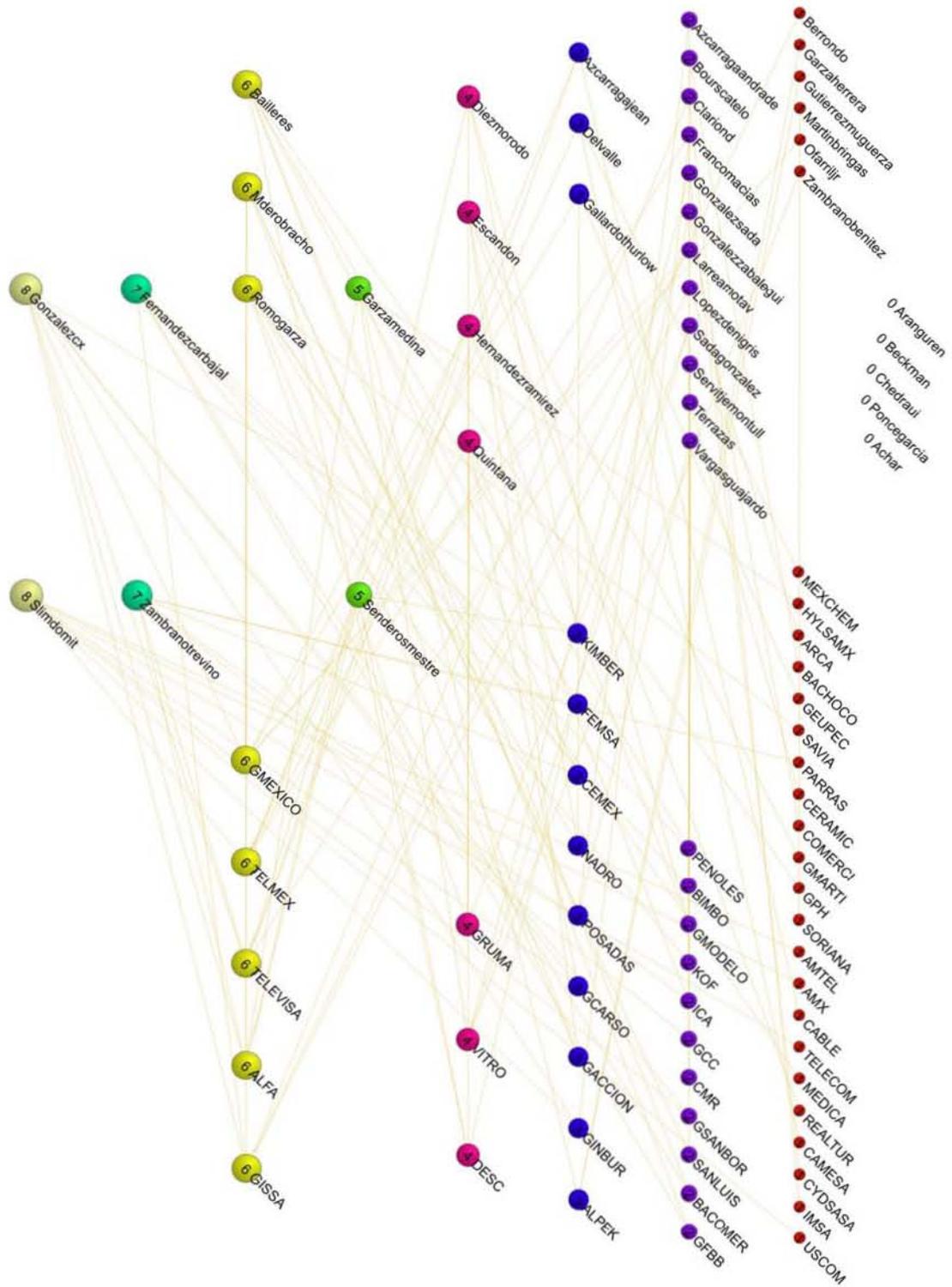
En los años anteriores se observó que por lo general el grado alcanzado por las empresas siempre iba en proporción de su importancia económica, lo cual no ocurre en la mayoría de los casos en 2004. En cambio, y también a diferencia de los años anteriores los empresarios con más poder económico por lo regular concentran un mayor número de lazos, sin que esto sea una regla.

La gráfica 16 nos proporciona un panorama más claro en cuanto a la vinculación que mantienen los empresarios entre sí, en virtud de que, como se recordará, al transformar el modo de la relación de empresa-empresario a empresario-empresario, es factible ver qué personas coinciden cuando participan en los consejos de administración y con qué frecuencia se encuentran en ellos.

Gráfica 15

RED GRADO EMPRESAS-EMPRESARIOS

2004





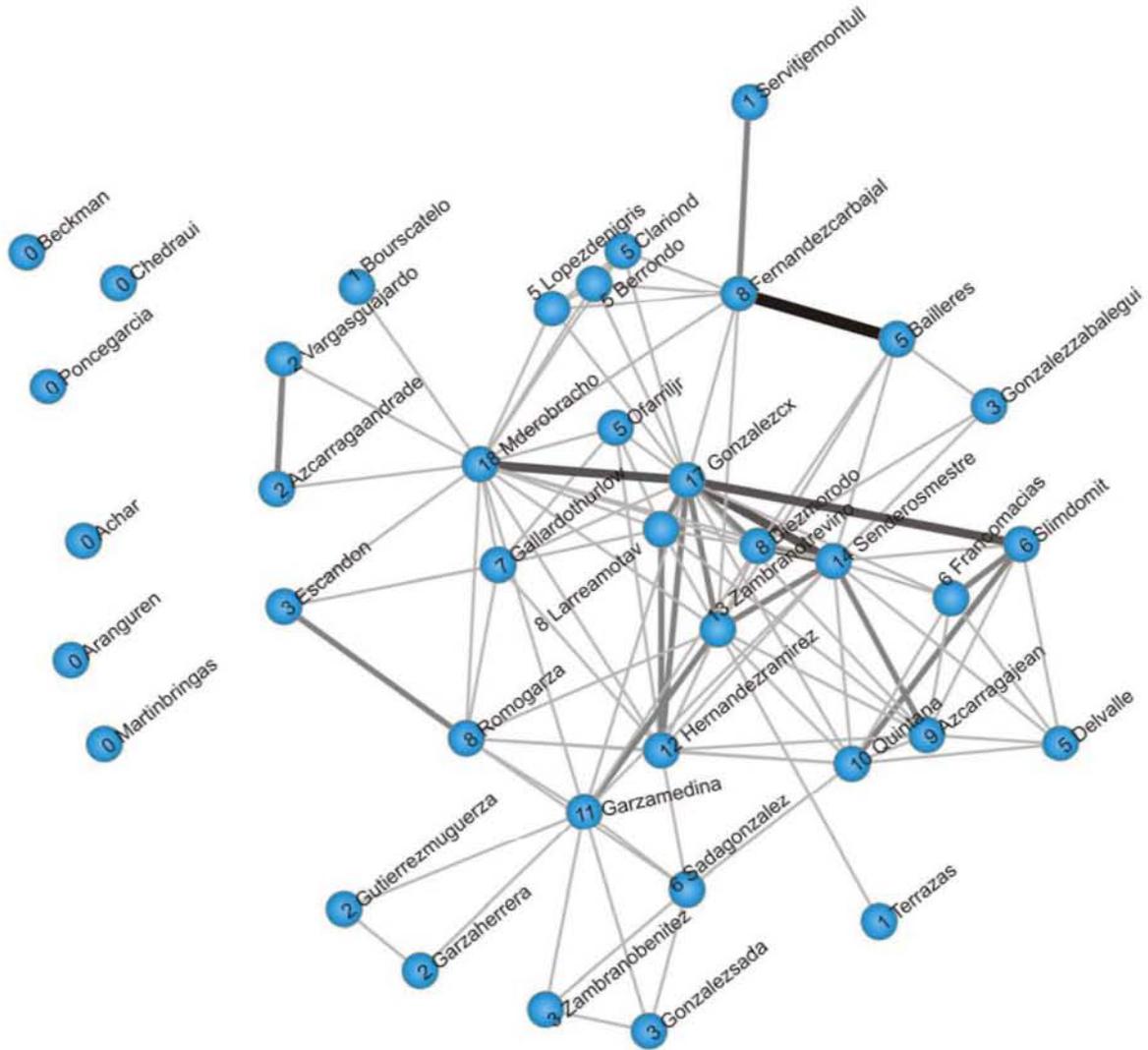
En esta forma de mostrar las relaciones de la red quedan desconectados los empresarios que estaban solos con su empresa, como pasa aquí con Ricardo Martín Bringas, quien se suma a los empresarios que desde un principio aparecían desconectados. Se muestra también la frecuencia de los encuentros que se visualizan tanto en su número como por el grueso de las líneas (su fuerza). Esta última forma de apreciación permite detectar a simple vista relaciones que pueden representar subgrupos dentro de la asociación.

Sin duda, en el 2004 se observa una figura con líneas menos gruesas en general que en los años anteriores, pero todo parece indicar que eso se debe a la poca densidad de esta red y a la menor interrelación entre sus miembros. Sin embargo, se advierten tramos de relaciones e interrelaciones más precisas y en mayor número que en los años anteriores.

Si pasamos a la última gráfica, la 17, la información se complementa; el empresario más central, es decir, el que tiene la posibilidad de relacionarse con el mayor número de personas diferentes dentro del CMHN sigue siendo Claudio X. González, con 17 vínculos; en segundo lugar está Fernando Senderos Mestre con 14, en tercero, Lorenzo Zambrano (13) y muy cerca de éste está Roberto Hernández con 12. Esto no implica en realidad cambios de fondo con respecto a los años anteriores, lo que sí ocurre es que el número de vínculos se reduce (recuérdese que González llegó a tener 25 en el año 1993) y que algunas personas que se relacionaban en un alto grado o ya no están consideradas, como Agustín Santamarina, o han disminuido su participación en los consejos, como Rómulo O`Farrill. Pero lo que sí puede comprobarse es que la mayor centralidad la concentran los antiguos miembros y los nuevos están muy poco vinculados, con

Gráfica 17

RED GRADO EMPRESARIOS-EMPRESARIOS  
2004



excepción de los que heredaron su asiento en el CMHN y con él sus vínculos con otras empresas, como Carlos Slim Domit, José Antonio Fernández Carbajal y Ernesto López de Nigris, por ejemplo. También entran con mayor número de relaciones los que de antemano se advierte que están vinculados a un grupo, como Agustín Franco Macías, quien participa desde hace algunos años en el directorio de Telmex y tanto esta empresa como Grupo Financiero Inbursa, que son en las únicas con la que colabora, de acuerdo a la información de la BMV, son controladas por los Slim.

Lo que realmente difiere de las redes de los años anteriores y que vale la pena resaltar en este nuevo breve ejercicio, es el nivel de cohesión, el cual ha disminuido y se advierte una especie de fragmentación que da lugar a varios pequeños grupos de relaciones más intensas y dinámicas, además del que ya existía, conformado por Slim, González y Quintana, al cual se le han sumado otras personas: Agustín Franco Macías y Fernando Senderos Mestre, quien aparece muy ligado a González. Pero las relaciones de éste último se extienden en forma sólida hasta Antonio Madero Bracho, quien ya no aparece como intermediario, sino que se aprecia más vinculado al grupo González-Slim. Otro vínculo que se observa muy sólido es el que mantienen Alberto Bailleres y José Antonio Fernández Carbajal. A este último se le une Daniel Servitje. Y finalmente, también podría tener algún significado la cercanía entre Gastón Azcárraga y Joaquín Vargas, ambos recién llegados al CMHN, como también la de Alfonso Romo con Pablo Escandón. Se advierte también, en forma opuesta, la desvinculación de Antonio del Valle y Luis Berrondo.

Si nos guiáramos por la lectura que nos da la red de 2004 podríamos considerar que el CMHN está experimentando los cambios del nuevo contexto económico y político: la fragmentación, la diversidad. Lo que estaría todavía por ver serían los impactos que nueva realidad va provocando dentro del grupo, sobre todo

cuando ya no formen parte de él los antiguos miembros que todavía permanecen.

### **5.3 ¿De grupo discreto a agrupación abierta a la opinión pública?**

Desde 1996 el CMHN ha mostrado aparentemente una actitud más abierta a la opinión pública. Esta se ha manifestado a partir de una serie de declaraciones a la prensa, siempre realizadas por el presidente en turno, que cada vez han sido más frecuentes. No obstante y, en forma un tanto contradictoria, la asociación sigue manteniendo bajo estricta discreción la lista de sus integrantes, el espacio físico en el que pueda ubicarse su operación, así como sus actividades cotidianas. En general, y al margen de sus intervenciones en la prensa, la presencia pública del CMHN se limita a su mención como grupo empresarial perteneciente al CCE, pero incluso en la página de Internet del organismo cúpula, la única liga con las organizaciones que lo integran en la que no hay ningún acceso es la del CMHN; en las otras se puede pasar de la página principal del CCE a la de la Concamin o a la de la Coparmex, por ejemplo, pero en la del Consejo, solo aparece un logotipo en forma de imagen y sin posibilidad alguna de movimiento.

Las declaraciones del CMHN iniciaron precisamente en el segundo año de gobierno de Ernesto Zedillo, quizás motivadas por las circunstancias económicas que se vivieron en 1995, y se sucedieron durante tres años seguidos (1996, 1997 y 1998), al iniciar cada uno de ellos, para anunciar los montos de las inversiones que tenían programadas realizar los miembros de la asociación, los que según se anunció en cada oportunidad corresponderían a 6 mil 200, 7 mil y 8 mil 400 millones de pesos, respectivamente<sup>506</sup>. Este tipo de intervenciones han sido consideradas, con razón, por Ben Ros Schneider como una práctica ritual que el CMHN buscó instaurar<sup>507</sup>. Pero la pregunta es: ¿Por qué la suspendió? ¿Decidió

---

<sup>506</sup> Reforma, 3 de marzo de 1998. Ben Ros Schneider, ...op. cit...

<sup>507</sup> Ben Ros Schneider, op. cit.

ya no apostar al apoyo de los gobiernos priístas? ¿Prefirió mantener silencio ante el escenario político que se avizoraba cargado de otros aires?

A esas declaraciones, ya en el gobierno de Vicente Fox, siguieron primero las que manifestaban sus preferencias en las elecciones del CCE, en junio de 2002, y casi en las mismas fechas, comenzaron los reproches al presidente por no lograr las transformaciones prometidas: “Seguimos esperando el cambio y que se establezcan programas realistas que permitan generar mayor riqueza”, señalaba entonces Valentín Diez Morodo en su carácter de Presidente del CMHN.<sup>508</sup>

Lo anterior permite considerar que no existe una posición clara por parte del CMHN respecto a si desea mantenerse en el semianonimato o se muestra más abierto a la opinión pública. Su actitud es sumamente ambigua en este sentido y contrasta con la realidad política del país.

#### **5.4 LAS RELACIONES DEL CMHN CON EL PODER POLÍTICO**

Los miembros del CMHN, como en sus buenos tiempos, no han dejado de apostarle a la política. Algunos de ellos, como Alfonso Romo Garza, Federico Sada González, José Antonio Fernández Carvajal y Lorenzo Zambrano,<sup>509</sup> ofrecieron su apoyo en el año 2000 al candidato de la Alianza por el Cambio<sup>510</sup>. Posteriormente, Valentín Diez Morodo y el propio Romo Garza, formaron parte del equipo de transición de Vicente Fox, con lo que abiertamente mostraron su postura política, como lo hicieron años atrás en el gobierno de Carlos Salinas, Carlos Slim, Fernando Senderos Mestre, Claudio X. González, Antonio Madero Bracho y Juan Gallardo Thurlow.<sup>511</sup>

---

<sup>508</sup> Milenio Diario, 5 de junio de 2002.

<sup>509</sup> Revista Proceso Núm. 1240, 6 de agosto de 2000.

<sup>510</sup> La Alianza por el Cambio la formaron el PAN y el Partido Verde Ecologista de México que se sumó a la candidatura de Vicente Fox.

<sup>511</sup> Véase Marcela Briz Garizurieta, op. cit. P. 18.

A raíz de las investigaciones que emprendió el Instituto Federal Electoral para conocer los apoyos económicos recibidos por Vicente Fox durante su campaña a la presidencia de la República, se ha dado a conocer la contribución económica de varios empresarios a la organización “Amigos de Fox”, entre ellos la de Carlos Slim, por un monto de alrededor de 18 millones de pesos.<sup>512</sup> Poco antes, también se involucró a Pablo Escandón Cusi, presidente del Grupo Nacional de Drogas como autor de la triangulación de recursos extranjeros dirigidos a la campaña de Vicente Fox, por medio del encargado de finanzas de la campaña, Lino Korrodi.<sup>513</sup> Escandón respondió de inmediato a la acusación y se limitó a señalar lo siguiente: “la información fue tendenciosa y perjudica el buen nombre y la reputación de la empresa Nadro que me honro en presidir”.<sup>514</sup>

También Roberto Hernández, presidente actual de Banamex-Citigroup, a quien primero se le consideró un personaje muy allegado a Carlos Salinas de Gortari, fue uno de los empresarios cercanos a Vicente Fox.<sup>515</sup>

Estas diversas formas de mostrar sus preferencias políticas por parte de los miembros del CMHN tenía que ver, sin duda, con la convicción de los empresarios de que el gobierno foxista debía representar mejor que ninguno sus intereses, como lo señaló el mismo Vicente Fox cuando se refirió a su gobierno como “de empresarios y para empresarios” o, como lo expresó Alfonso Romo en plena euforia por el triunfo del candidato de la Alianza por el Cambio:

“Del Siglo XIX al XX en México se buscaba que los medios de producción estuvieran en manos del Estado: queríamos un país donde todos fueran obreros; hoy del XX al XXI queremos un país donde todos sean empresarios”.<sup>516</sup>

---

<sup>512</sup> La Jornada, 19 de julio de 2002.

<sup>513</sup> Milenio Diario, 9 de mayo de 2002.

<sup>514</sup> Milenio Diario, 10 de mayo de 2002.

<sup>515</sup> Hernández puso a disposición de Vicente Fox una de sus residencias en las Lomas de Chapultepec para ocuparla como oficinas privadas en su calidad de presidente electo. Proceso, 20 de mayo de 2001.

Las cosas, sin embargo, no marcharon como los empresarios del CMHN hubieran querido. A dos años de gobierno de Vicente Fox, los empresarios comenzaron a mostrar abiertamente su preocupación y a reprocharle al presidente la falta de cumplimiento de sus promesas, como lo hizo Valentín Díez Morodo o Claudio X. González<sup>517</sup>, quien antes de dejar la presidencia del CCE manejó un discurso cada vez más severo y exigente ante el gobierno. En ocasión del cambio de dirigencia del CCE, el presidente saliente hizo un balance de los logros obtenidos por el gobierno de Vicente Fox:

“..si bien ha habido algunos avances en la modificación de leyes, también hubo retrocesos en materia fiscal y siguen pendientes cambios que permitan la inversión privada en generación de electricidad y gas e incluso en la petroquímica...No debemos desanimarnos ni frustrarnos por las dificultades que enfrenta todo proceso de cambio; al final de cuentas el cambio se impone y termina por arrasar a los timoratos...”<sup>518</sup>

Héctor Rangel Domene<sup>519</sup>, quien sustituyó a González en la presidencia del CCE fue incluso más crítico con el gobierno:

“Los empresarios están preocupados por la falta de capacidad del gobierno federal y de los legisladores para lidiar con asuntos difíciles y controvertidos y producir resultados tangibles para el progreso del país. La democracia es un buen sistema

---

<sup>516</sup> La Jornada, 21 de noviembre de 2000.

<sup>517</sup> Claudio X. González ha sido dos veces presidente del CMHN y también del Consejo Coordinador Empresarial, de 1985 a 1987 y recientemente de 2000 a 2002.

<sup>518</sup> La Jornada, 25 de junio de 2002.

<sup>519</sup> Héctor Rangel Domene era entonces el presidente saliente de la Asociación de Banqueros de México. En el mes de junio de 2002 tomó posesión como dirigente del Consejo Coordinador Empresarial (CCE). Estudió ingeniería industrial en el Tecnológico de Monterrey y en la Universidad de Purdue, en Estados Unidos y la maestría en administración de empresas en la Universidad de Stanford. Desde 1991 colabora en el Grupo Financiero Bancomer, como director adjunto, donde ha sido responsable de la Dirección Internacional, Corporativa, Gubernamental, Empresarial, Banca Electrónica y Banca de Inversión. Curriculum Vitae proporcionado en las oficinas de la presidencia del CCE, junio del 2002.

para elegir gobernantes, pero no se ha traducido en consensos respecto al camino a seguir, particularmente en el ámbito económico”.<sup>520</sup>

Y, en efecto, la democracia no es precisamente la panacea que pudieran esperar los empresarios para resolver sus problemas de representación. La pluralidad de actores políticos y sociales con los que se debe discutir, a los que se debe convencer y con los que hay la necesidad de construir consensos dificulta la actuación del sector empresarial y en especial del CMHN, cuya operación tendía a concentrarse en un solo conducto: el poder presidencial.

La situación tirante de los dirigentes empresariales con el gobierno comenzó a presentarse a principios de 2002 y una de sus causas fue la molestia provocada a los empresarios por los pobres resultados obtenidos por el régimen de Vicente Fox en el paquete fiscal que éste presentó al Congreso en 2001. El disgusto empresarial se hizo evidente cuando el CMHN se sumó al rechazo del CCE de firmar el Acuerdo Político Nacional que planteó el gobierno a través del secretario de Gobernación, Santiago Creel, para establecer consensos con los diversos sectores políticos, indicando que los empresarios suscribirían el Acuerdo a condición de que el gobierno estableciera compromisos y plazos concretos para cumplirlos.<sup>521</sup>

En materia de críticas al gobierno de Vicente Fox, a dos años de haberse iniciado, tal parece que el CCE tomó la estafeta y comenzó a actuar también en representación del CMHN. Desde que el CCE se creó, su comportamiento ha sido enérgico en situaciones críticas y ha llegado al enfrentamiento abierto con el

---

<sup>520</sup>La Jornada, 25 de junio de 2002.

<sup>521</sup>La Jornada, 15 de febrero de 2002. Estas declaraciones fueron hechas por Claudio X. González, como presidente del CCE y miembro del CMHN. González comentó que los empresarios se habían reunido con Santiago Creel: “Cada quien habló claro de cómo veíamos las cosas. Yo le dije que lo que más quiere el sector empresarial es que realmente vayamos para adelante, que el país progrese lo más posible en los próximos cinco años; le dijimos que no tenemos ninguna bronca, pero que no nos gustó el paquete fiscal, no nos gustó lo del salario mínimo, ni cómo se manejó lo de las tarifas eléctricas”.

gobierno, mientras que el CMHN ha mantenido abierta una posibilidad de negociación a través de su relación cordial con los representantes del poder político. Pero en esta ocasión la asociación decidió ya no cuidar las formas, o más bien Claudio X. González en su doble función (CCE-CMHN) se apresuró a declarar que el CMHN se sumaba a la decisión del CCE de no firmar el Acuerdo Político si no se pactaban previamente compromisos para cumplir con las demandas del sector empresarial.

Estos hechos hacen pensar que al menos durante la presidencia de Claudio X. González en el organismo cúpula ambas organizaciones se traslaparon en sus acciones y quedó gran parte de la actividad política a cargo del CCE.

Las demandas que el sector empresarial planteó en el mes de abril de 2002 al gobierno de Vicente Fox como condición para la firma del Acuerdo Político Nacional fueron las siguientes:

- Reformas al marco jurídico que permitan la participación del capital privado en los sectores eléctrico, gas, petroquímica y refinación de petróleo, en un plazo no mayor de un año.
- Modificaciones al marco laboral que permitan la contratación y el salario por hora y racionalizar las “excesivas prestaciones laborales” que ofrecen diversas compañías.
- Realización del principio constitucional de la no afiliación sindical forzosa.
- Revisión de salarios por parte de empresas y sindicatos en función de ganancias, productividad, inflación esperada y desarrollo económico de las regiones.

- Respeto irrestricto a la autonomía del Banco de México y promoción de políticas de ingreso y gasto público, así como salariales, congruentes con el objetivo de estabilidad de precios, de corto, mediano y largo plazos.
- Criterios de competitividad en los precios de los bienes y servicios que provee el sector público.
- Acuerdos del Ejecutivo y Legislativo para Eliminar gradualmente las exenciones del IVA, así como para homologar y disminuir la tasa general de dicho gravamen.
- Reducción de las cargas del IEPS y cancelación del impuesto a bienes suntuarios.
- Desregulación de la educación privada y otorgamiento de apoyos en efectivo o pagarés a padres de familia para cubrir colegiaturas.
- Respecto a seguridad jurídica. Mayores recursos financieros y humanos al Poder Judicial de la Federación y al de los estados.
- Reformas necesarias para permitir la reelección inmediata de legisladores y presidentes municipales y eliminación de las figuras de senadores y diputados de representación proporcional.<sup>522</sup>

Las demandas anteriores, presentadas por el entonces presidente del CCE, Claudio X. González al secretario de gobernación, Santiago Creel, están encabezadas por seis grandes rubros llamados “Compromisos para el desarrollo”: 1) seguridad jurídica y personal; 2) aceleración del crecimiento económico y promoción de empleos; 3) sistema de tributación competitivo; 4) modernización del

---

<sup>522</sup>El Financiero, 16 de abril de 2002.

mercado laboral; 5) calidad educativa; y 6) reforma del Estado. En ellos se contemplan prácticamente todas las reformas que el sector empresarial considera indispensables para completar el cambio estructural que requiere el país para modernizarse y alcanzar altos niveles de crecimiento económico.

Estos cambios, sin embargo, quedaron en su mayoría en manos del Congreso, por lo que nunca como a partir de esa coyuntura habían importado tanto a los empresarios los tiempos electorales y los calendarios de sesiones del Congreso. Los empresarios se han mantenido en una gran tensión, en virtud de que llegaron a considerar que de no avanzar en sus propuestas el mapa político podría cambiar abruptamente; como lo advirtió en su momento Héctor Rangel Domene a mediados de 2002: "...el país sólo cuenta con diez meses para que esas reformas sean aprobadas por el Congreso. Si no aprovechamos esa oportunidad, todo quedará estancado a partir de mayo".<sup>523</sup>

La modificación de los espacios para impulsar los proyectos y las grandes decisiones nacionales ponen a los empresarios hoy más que nunca en la arena de la política. La abierta politización de los empresarios apenas comienza.

El CCE ha venido realizando, a través de la Comisión de Enlace Legislativo antes mencionada, un permanente cabildeo con los miembros del Congreso de la Unión, a efecto de buscar que se aprueben las reformas pendientes<sup>524</sup>. Entre los trabajos preparatorios que ha realizado esta comisión estuvieron el estudio de las técnicas de cabildeo en otros países y el acercamiento, desde el mes de julio de 1999, con las bancadas de los partidos políticos PRI y PAN quienes nombraron a sus representantes para fungir como interlocutores de la comisión. También se dio a la tarea de formar un grupo de "cabilderos", que mantuvieran estrecho contacto con los legisladores. Con la finalidad de ampliar los ámbitos de influencia de esta

---

<sup>523</sup>El Financiero, 24 de junio de 2002.

<sup>524</sup>El Financiero, 22 de mayo de 2002.

comisión, se ha pensado en la necesidad de que cuente con delegaciones en los estados, con lo que además se lograría el cabildeo desde los lugares de origen de los legisladores federales.<sup>525</sup>

El CMHN no cuenta con una estructura directa de representación que pueda realizar el trabajo de cabildeo, pero sin duda ha mantenido presencia en los debates. No obstante, como Antonio del Valle, presidente saliente de la organización, lo reconoce, a Fox “ya se le acabó el tiempo”. Pero Del Valle espera confiado al siguiente gobierno y señala: “las elecciones de 2006 no son un riesgo para el país ‘porque hemos empezado a acostumbrarnos a la democracia. Yo creo que las cosas van a funcionar muy bien’”<sup>526</sup>.

## **5.5 UN EPÍLOGO A MANERA DE CONCLUSIÓN**

No hay duda de que el CMHN ha sido una de las organizaciones empresariales más influyentes en el país y de que su participación en la instalación de las reformas neoliberales que transformaron el modelo de desarrollo no sólo fue significativa sino crucial en el momento económico y político en el que ocurrió. En ello tuvo mucho que ver su larga trayectoria como grupo político de la élite empresarial y la favorable coyuntura posterior a la expropiación bancaria que lo colocaba n el centro de las decisiones.

La expropiación bancaria tuvo consecuencias políticas muy importantes para el CMHN. La primera de ellas fue que le permitió actuar como mediador entre los banqueros afectados y el gobierno; esto hizo posible que se colocara en una posición por encima de la estructura formal de las organizaciones empresariales, y lo más importante fue que las decisiones que se derivaron de los arreglos adquirieron legitimidad, lo cual no había ocurrido nunca antes,

---

<sup>525</sup> Francisco R. Calderón...,op.cit., pp. 203-204.

<sup>526</sup> David Zúñiga, La Jornada, 28 de mayo de 2005.

independientemente de que el Consejo influyera con frecuencia en el gobierno para la toma de decisiones sin considerar al resto de las organizaciones empresariales, ya que por lo general sus encuentros y los acuerdos tomados no trascendían públicamente. En segundo lugar, al desaparecer la Asociación de Banqueros el CMHN heredó de inmediato su representatividad, debido a dos razones fundamentales que ya han sido apuntadas: muchos de los banqueros expropiados formaban parte de él y, dado su nivel económico y político, era la única organización con la que el gobierno podía dirimir la situación que se había generado a raíz del acto expropiatorio. Por último, las organizaciones empresariales que habían dependido de los apoyos económicos de los banqueros quedaron a expensas del Consejo, porque también era la única organización que podía garantizarles su sostenimiento.

En consecuencia, la expropiación bancaria fue determinante para poner en el centro de las decisiones y en el liderazgo del sector empresarial al CMHN. Y las características del grupo, en términos de la importancia de los capitales y de los sectores de actividad que representaba, del prestigio de sus integrantes y del alto grado de cohesión que mostraban sus redes de relaciones, a partir de las cuales podía movilizar recursos económicos, políticos y sociales para dirigirlos hacia una estrategia determinada, lo habilitaron para operar como pieza clave en la coyuntura.

El equipo que se consolidó en la SPP y que luego fue gobierno con Carlos Salinas a la cabeza, no requirió convencer a los grandes empresarios para que colaboraran con el proyecto. Ellos estaban convencidos de que México debía transitar hacia la liberalización de la economía por diversas razones: el modelo de economía cerrada para la sustitución de importaciones había agotado sus capacidades produciendo una gran dependencia tecnológica y propiciando el creciente endeudamiento del gobierno y de las empresas en el exterior, lo cual sin duda fue alentado por la banca internacional que contaba con recursos

excedentes<sup>527</sup>; asimismo, si bien la lógica del modelo fordista se había orientado a la conquista del mercado interno, ante la caída de la tasa de ganancia del capital las transnacionales estadounidenses buscaron liberar el comercio para abrir nuevas regiones a la inversión<sup>528</sup>; las empresas nacionales hicieron lo mismo con la intención de revalorizar sus capitales. Como ya se indicó, este fue el propósito que guió al Pronafice, el cual fue puesto en marcha por el gobierno de Miguel de la Madrid en 1984. Debe advertirse que fue a partir de esos años y en esas condiciones que varios grupos nacionales comenzaron a exportar; un ejemplo es el de Bimbo, cuyas primeras exportaciones las realizó en 1985.

Es importante precisar que durante la década de los setenta, cuando la crisis del fordismo comenzó a percibirse en México, los grandes grupos nacionales habían tomado la decisión de expandirse y concentrar su capital a través del crédito externo. Entre los grupos que tomaron este camino estuvo Alfa, que ante la devaluación de 1982 y el cierre del crédito por parte de la banca internacional se vino abajo<sup>529</sup>. La ola especulativa marcó este proceso y culminó, como sabemos, con la expropiación de la banca.

Sobre la especulación financiera es interesante comentar que de acuerdo a estudios realizados recientemente, en México la fuga de capitales ha estado determinada en buena medida por el interés de los inversionistas de adquirir mayores ganancias a través del movimiento de sus capitales, lo que conduce a un proceso especulativo difícil de controlar por parte de las autoridades. Ese comportamiento por parte de los inversionistas ha ocurrido al menos como antecedente de las devaluaciones de 1976, 1982 y 1994<sup>530</sup>.

---

<sup>527</sup> Consúltese Jorge Basave Kunhardt, *op. cit.*

<sup>528</sup> Consúltese Joachim Hirsch, *op. cit.*

<sup>529</sup> Consúltese Jorge Basave Kunhardt, *op. cit.* De acuerdo con Jorge Basave para 1981 la situación de Alfa era la siguiente: "controlaba cerca de 150 subsidiarias con activos totales superiores a los 120 000 millones de pesos y ocupando más de 49 000 trabajadores. Entre 1974 y 1981 sus ventas crecieron 959% y sus utilidades 982%" *Ibid.*, p. 70.

<sup>530</sup> Entre los motivos que llevan a la fuga de capitales los especialistas han observado con mayor frecuencia los siguientes: la protección ante los riesgos políticos, la evasión de impuestos o la especulación financiera a partir de variaciones del tipo de cambio. Sobre el caso mexicano puede

Volviendo al punto de partida, si los actores, en este caso los miembros del Consejo, se vieron favorecidos por la expropiación bancaria y por sus cualidades como grupo, para que su actuación fuera exitosa era necesario que el contexto en el que operaban estuviera a su favor. En este sentido, la crisis del modelo económico y político sería el factor estructural que ofrecería condiciones ventajosas para que se cumplieran los objetivos que perseguían estos empresarios y el equipo en el poder.

Como ya se indicó, el crecimiento exacerbado de la deuda externa fue la puntilla de la crisis del modelo de desarrollo fordista en México, el cual trajo consigo tres consecuencias en cascada que darían justificación y abrirían paso a la presión que ejercieron los organismos financieros internacionales sobre el gobierno para la aplicación de las reformas neoliberales, independientemente de las convicciones a favor que, como en su momento se comentó, tenían los impulsores internos del proyecto: la inflación (que era imparable), la incapacidad del país de cumplir con el servicio de la deuda y el cierre de las fuentes de financiamiento internacionales. La maniobra política de los organismos consistió entonces en condicionar su apoyo a la realización de las reformas que liberarían la economía.

Para comprender las consecuencias políticas internas que se manifestaron a raíz de la crisis del modelo y también del tránsito hacia otros modos de acumulación y regulación, debemos partir del factor esencial, el corazón mismo del modelo de desarrollo. Comencemos por revisar los cambios en cada uno de sus elementos: el primero, la alteración de las formas de organización del trabajo, que empezó a ocurrir durante los primeros años de la década de los ochenta, motivado fundamentalmente por los cambios tecnológicos, y que paulatinamente fue alterando el patrón de las relaciones laborales. La consecuencia política directa de este proceso fue la disminución de la capacidad de los trabajadores para negociar

---

consultarse el análisis que hace José Antonio Frías Hernández, "La fuga de capitales en México de 1989 a 1995", *Este País*, México, D.F., octubre de 1997.

mejores condiciones, tanto ante los patrones como frente al gobierno, a causa de la flexibilidad laboral, que se impuso como política gubernamental, con la reconversión industrial, el desmantelamiento de la industria paraestatal, la contención de salarios y, en general, la necesidad de los trabajadores de anteponer la defensa del empleo a la mejora de sus condiciones laborales.

El modo de acumulación, por su parte, comenzó a verse atrofiado por las condiciones que impuso la lógica de acumulación capitalista a nivel mundial, cuyo requisito fundamental fue la competitividad basada en la flexibilidad productiva y en donde ya no había cabida para un Estado deficitario que constituía un lastre antes que una instancia que garantizara la rentabilidad del capital. Un Estado, además, que en su necesidad de mantener el “equilibrio inestable”, buscaba otorgar concesiones a los diversos sectores sociales, pero que mostraba su debilidad al no contar con los suficientes recursos para intercambiar con esos mismos sectores.

Finalmente, el modo de regulación se alteró con las paulatinas acciones y reformas que el gobierno fue llevando a cabo en materia económica: desincorporación de empresas públicas, apertura comercial, desregulación a la inversión extranjera, liberalización financiera, entre otras. Ocurrió antes, como un síntoma inequívoco de que había llegado en definitiva el fin de un proyecto hegemónico que dio viabilidad al desarrollo económico del país a partir de la segunda posguerra y se hizo presente en términos políticos con la expropiación de la banca, acto con el que el gobierno pretendió, en una actitud desesperada, demostrar la autonomía del Estado frente al capital financiero. Esta decisión vino a romper de manera definitiva las bases de entendimiento, las reglas de intervención de los diferentes sectores de la sociedad en un proyecto compartido. Como señala Hirsch refiriéndose a la regulación y hegemonía que deben estar presentes en un modelo de desarrollo:

“El desarrollo y mantenimiento de las sociedades capitalistas está vinculado entonces con un sistema de regulación, que en sus formas institucionales es en extremo complejo, ramificado y contradictorio. Ni el Estado en sentido estricto ni tampoco la ‘sociedad civil’ constituyen unidades cerradas, sino que son conglomerados de instituciones, aparatos y organizaciones parcialmente rivalizantes y en oposición antinómica. Este sistema regulador otorga el marco dentro del cual las constelaciones e intereses sociales contrapuestos en muchos sentidos, pueden ser utilizados unos contra otros como ser vinculados mediante acuerdos”<sup>531</sup>.

La crisis del fordismo impidió la realización de acuerdos entre los principales sectores sociales. El sector obrero, seriamente debilitado, tuvo que concentrar sus esfuerzos en defender sus plazas de trabajo; el campesino, tan dependiente del gobierno, no tuvo manera de responder, menos aún de opinar; el empresario en general, agobiado por la crisis económica y atemorizado por el acto expropiatorio, también se replegó; finalmente el gobierno perdió su capacidad para concitar a todos los sectores, en la medida en que no tuvo recursos que intercambiar con ellos. Una de las cuestiones fundamentales en este contexto, fue que esta incapacidad para construir acuerdos también tenía que ver con el desmoronamiento de un compromiso social, que había permitido la colaboración entre las clases durante los años de la industrialización por sustitución de importaciones. Así, como señaló Hirsch, la estrategia por la que optaron los grandes empresarios para superar la crisis del modelo, “puso fin a la política integrativa y abarcativa de conciliación social”<sup>532</sup>.

El fin de esa política integrativa se manifestó, en primer término, en el vacío que se dejó sentir durante los primeros años de la década de los ochenta, al correr de los cuales el país quedó atrapado en una hiperinflación y en una especie de parálisis social, en virtud de que no solamente el gobierno atravesaba por una situación financiera que le impedía otorgar algún incentivo de tipo material, y porque los empresarios no estaban dispuestos a ceder en las demandas de los trabajadores, sino porque sencillamente el marco de relaciones que configuró el compromiso social del fordismo ya no existía. En este escenario, exacerbado

---

<sup>531</sup> Ibid., p.85.

<sup>532</sup> Consúltese en pag. 33 de este trabajo.

todavía más por la caída de la bolsa, es cuando el gobierno junto con los grandes empresarios instala el Pacto de Solidaridad Económica.

Esta coyuntura es sumamente interesante por la importancia que tuvo la actuación del CMHN, ya que prácticamente sobre su estructura se montaron tanto el Pacto de Solidaridad Económica como la Coordinadora Empresarial de Comercio Exterior (Coece), como mecanismos de coordinación que permitieron concretar acuerdos. Los grandes empresarios mantuvieron el control de estos organismos poniendo fin precisamente a esa política “integrativa y abarcativa de conciliación social”. Estos mecanismos, como ya se apuntó a lo largo del presente trabajo, permitieron establecer y apuntalar las reformas que sustentaron el tránsito hacia el nuevo modelo de desarrollo neoliberal, con la venia de todos los sectores ahí involucrados.

La eficaz actuación del CMHN en esta coyuntura fue producto de sus peculiares características, ya apuntadas, y de su hábil manejo de las organizaciones empresariales, de las cuales tomó el control desde mediados de la década de los ochenta, gracias a las favorables condiciones políticas que derivaron de la expropiación bancaria y también de su doble actuación en el seno de la estructura del sector empresarial como individuos-organización, lo que ampliaba sus posibilidades de influencia. Es decir, sus miembros lo mismo pertenecían a una organización sectorial del giro al que correspondía la empresa o las empresas a las que controlaban, como también tenían una especie de doble, triple o las que fuera el caso, afiliaciones con su pertenencia al CMHN que también forma parte del CCE. Esto, sin duda, les permitía tener influencia desde dentro de las propias cámaras y organizaciones empresariales, aunque los recursos económicos que canalizaban para su sostenimiento fueron quizás los que determinaron su gran influencia sobre ellas.

El Pacto de Solidaridad Económica pudo instalarse en virtud de la debilidad y dependencia de los sectores obrero y campesino al gobierno. Su establecimiento y las medidas drásticas para la población que tuvieron que decidirse en su seno se justificaron en virtud del alto nivel de inflación que se alcanzó en el país después del derrumbe de la Bolsa Mexicana de Valores, en octubre de 1987.

A estas condiciones favorables para los impulsores del proyecto se sumaron las propiedades estructurales del sistema político todavía imperante, en el que la figura presidencial gozaba de un incuestionable poder, no obstante que en las elecciones de 1988 el PRI, que había permanecido desde la década de los treinta como partido casi único, sufrió importantes derrotas en el Congreso; sin embargo, en las elecciones intermedias de 1991 recuperó parte de sus posiciones y buscó como aliado al PAN, que coincidía con su proyecto económico y con el que decidió compartir una parte de sus ganancias políticas antes que ceder a las presiones del movimiento cardenista, y con ello dar marcha atrás a la instalación de las reformas estructurales.

La eficacia lograda por el gobierno y los grandes empresarios a través del Pacto y de la COECE, estuvo en buena parte determinada por el hecho de que ambos mecanismos fueron contruidos fuera de la estructura formal del sector empresarial y con ello se evitó exponerlos a la disputa política en el interior de las organizaciones. En el caso particular de la COECE, que estaba integrada sólo por empresarios, se buscó crear como apoyo a ésta una estructura paralela que fuese capaz de conseguir legitimidad rápidamente y que sirviera de válvula de escape a los grupos que quisieran participar en el análisis de los asuntos relativos al TLCAN, sin involucrarlos en las decisiones centrales. Esa estructura fue el CACINT, que cumplió de manera eficaz los propósitos para lo que fue creado.

El nuevo modelo de desarrollo instaurado reconfiguró los equilibrios de poder en el país y fortaleció a los grupos de poder económico en detrimento de las clases medias y de los trabajadores del campo y de la ciudad; por su parte, el gobierno

vio aún más reducido su margen de maniobra para responder a las demandas populares. En este nuevo escenario cobraron cada vez mayor importancia los capitales extranjeros, mientras que muchos de los empresarios nacionales se vieron obligados a vender sus negocios o a colaborar como socios menores.

En general, se puede afirmar que de los tres ejes de las reformas económicas que se consideraron en el presente trabajo para evaluar la instalación del modelo neoliberal, todos, sin excepción, condujeron a la concentración de la riqueza y a la generación de monopolios y oligopolios, así como a la extranjerización de las actividades económicas más rentables del país. Por lo que ve al proceso de desincorporación de empresas públicas, si bien el sector paraestatal no se justificaba en su totalidad, el gobierno actuó con suma ligereza y poca transparencia, al faltarle congruencia entre los propósitos dados a conocer a la opinión pública y los resultados obtenidos. Y como se indicó, este proceso tuvo como consecuencia la concentración monopólica de los sectores de telecomunicaciones y financiero.

La desregulación del capital extranjero se llevó a cabo en un lapso relativamente corto; primero con la expedición, en 1989, del reglamento a la ley de 1973, el cual, como ya se observó, constituyó la vía más rápida para abrir la puerta a las inversiones del exterior sin tener que recurrir a la modificación de la legislación. Esta iniciativa fue completada tres años después con la formulación de un ordenamiento que, como se sabe, dio amplias facilidades a las inversiones extranjeras para asentarse en el país. Pero un poco antes, cuando todavía estaba por concluir la privatización de los bancos, ya se permitía el 10% de inversión extranjera en ellos. El resultado más inmediato de este proceso tan atropellado fue sin duda la rápida extranjerización bancaria.

Con la apertura comercial ocurrió lo mismo. Como se sabe, cuando México se incorporó al GATT la economía había alcanzado un elevado nivel de desgravación y posteriormente se abrió más, por encima incluso de los requerimientos

establecidos por ese organismo. Es así que el TLCAN en cuanto apertura no tuvo grandes repercusiones, pero sí influyó, de manera determinante, en el aseguramiento de las reformas neoliberales que había logrado la administración salinista. Las más lastimadas en este proceso han sido las industrias pequeñas, que no han podido competir con los productos del exterior y a las que por esas mismas razones se les dificulta exportar sus productos. En cuanto a los compromisos derivados del TLCAN, la producción del campo es la que se ha visto en mayores problemas, en virtud de las condiciones tan inequitativas en las que compete en el exterior, debido a que en los países industrializados el campo está altamente subsidiado.

En coincidencia con un exfuncionario del gobierno colombiano que ha analizado el impacto de las reformas económicas en los países andinos, en México el aumento de la IED no trajo consigo “contribuciones significativas, ni a la transformación productiva ni a la competitividad internacional”<sup>533</sup> y menos aún al empleo. Pero lo más preocupante es coincidir con él en que en México, como ocurrió también en los países andinos, pasamos de “un modelo de crecimiento con distorsiones a uno de estabilidad macroeconómica con recesión”<sup>534</sup>.

Los cambios económicos también han traído perjuicios para algunas de las empresas controladas por los miembros del CMHN, sobre todo en virtud de la creciente competencia extranjera que han tenido que enfrentar en el mercado interno, pero también por la vulnerabilidad que presentan ante la competencia global. Los grupos Vitro, Alfa y Cydsa son claros ejemplos de estas situaciones. Las cadenas comerciales también han tenido que sufrir los estragos de la competencia extranjera; unas prefirieron ceder antes que enfrentarla, como Grupo Cifra, que terminó vendiendo a Wal-Mart; otras siguen resistiendo como Comercial Mexicana, Soriana y Chedraui, cuyos propietarios, de estas dos últimas, ahora forman parte del Consejo. El sector financiero, que fue el más codiciado por

---

<sup>533</sup>Consúltense Edgar Moncayo Jiménez, “El Consenso de Washington: quince años de frustraciones”, en: [www.deslinda.org.co/Dsl35/dls35\\_consenso\\_de\\_washington.htm](http://www.deslinda.org.co/Dsl35/dls35_consenso_de_washington.htm)

<sup>534</sup> Ibidem.

el capital extranjero, pronto pasó casi por completo a manos de los grupos foráneos. No hubo quien se resistiera ni diera la batalla ante la apabullante supremacía de los grupos españoles, estadounidenses, canadienses e ingleses que se hicieron de los bancos controlados por empresarios nacionales. Con ello el CMHN sin duda perdió poder económico y político.

A otros consorcios, en cambio, el nuevo contexto económico les ha traído mayores oportunidades; los ejemplos más ilustrativos de ellos son Carso, Cemex, Femsa, Bimbo y Modelo. Carso constituye un caso sui géneris; su empresa estrella, Telmex, ha estado concentrada la mayor parte del tiempo en el mercado interno, aunque últimamente se ha transnacionalizado hacia algunos países de América Latina. Sin duda su mayor ventaja fue el haber contado durante seis años con el monopolio de la telefonía en México, lo que le permitió ganar tiempo para modernizarse y consolidar una infraestructura que le ofrece ventajas para enfrentar la competencia de las telefónicas recién llegadas al país

En general, se puede decir que el sector empresarial sufrió divisiones a partir del cambio de modelo de desarrollo, a causa de la disparidad de beneficios y perjuicios que éste trajo para las empresas, en función de su diversidad de tamaño, sectores de actividad y regiones en las que se ubican. Estas divisiones se evidenciaron desde finales de los años ochenta, con el cambio de dirigencia del CCE. Pero en lo sucesivo, el problema se superó, al menos en apariencia. Parece que primero la atracción de los pequeños empresarios a través de créditos baratos y otros apoyos que administró Nacional Financiera, sirvieron considerablemente a este fin. Posteriormente quizás influyó la crisis económica de finales de 1994, en la que el gobierno buscó conformar esquemas de reestructuración en coordinación con la ABM para aliviar la situación de las empresas de menor tamaño.

En el ámbito político, la transición democrática ha inaugurado prácticas de intervención que resultan nuevas para los grupos de interés como el CMHN. Se trata de un escenario en el que la acción de este grupo ya no tiene los mismos

resultados. Su poder de interlocución se ha debilitado ante la multiplicación de actores políticos a los que debe recurrir para influir en las decisiones.

El CMHN es producto del viejo sistema, cuyo común denominador era la certidumbre en lo político. Nació, se desarrolló y se fortaleció en él. Esa es la razón por la que sus miembros se alineaban con el PRI y por la que decidieron apostarle a la continuidad de este partido antes que a la democracia, incluso por encima del PAN, que para algunos podía haber estado más de acuerdo con sus convicciones.

Pero hoy en día la situación es diametralmente diferente. Uno de los recursos políticos fundamentales del CMHN fue su derecho de picaporte con el presidente de la República, cuyas posibilidades de influencia han disminuido, en virtud de que el poder se ha fragmentado en diversas instancias y actores. El presidente ya no tiene la capacidad de determinar el curso de todas las cosas, su poder ha sido acotado.

El nuevo escenario que presenta el país, tanto en lo económico como en lo político, modifica sustancialmente el ámbito de existencia y acción de un grupo como el CMHN, que probó su eficacia en el viejo régimen y que incluso pudo participar en la instalación del modelo de desarrollo neoliberal sirviendo de base para reconstituir espacios de gobernanza que dieran legitimidad a los cambios.

Hoy los dilemas del CMHN no son si acepta o no incluir a representantes de capitales extranjeros en su interior o si el grupo se hace más numeroso o más pequeño, o si toma como base los estatutos de organizaciones como la Business Round Table, de los Estados Unidos o de una similar que existe en Canadá, los cuales en realidad derivan de falsos problemas.

En rigor, ni siquiera se puede decir que el CMHN se enfrente a dilemas. El quid del asunto es mucho más sencillo pero a la vez bastante complejo: adaptar el CMHN

a la nueva realidad política. Uno de los primeros pasos en este sentido es quizás replantear las razones del anonimato de su membresía y de la discreción de su actuar: ¿guardan aún sentido? Quizás antes lo tenían por la tradición impuesta a los empresarios de no participar en política y por la necesidad de mantener incólume la imagen presidencial a la que no podía, por pudor ideológico, relacionársele con los grandes empresarios.

Si antes fue útil que el CMHN se cubriera con el velo del anonimato, hoy éste representa una camisa de fuerza. No lo deja moverse, actuar, planear, crear consensos, hacer política como todos los grupos de interés la vienen haciendo. Esta situación se hace muy evidente con las declaraciones de sus presidentes, que por lo general resultan bastante lacónicas y ambiguas. Adaptarse al nuevo escenario, sin embargo, no implica certidumbre, no hay nada seguro. Por ello su verdadero dilema sería adaptarse o desaparecer.

## **GLOSARIO DE SIGLAS EN ORDEN ALFABÉTICO**



- **ABM** Asociación de Banqueros de México, ahora Asociación Mexicana de Bancos
- **AMCB** Asociación Mexicana de Casas de Bolsa
- **AMIB** Asociación Mexicana de Inversionistas Bursátiles
- **AMIS** Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros
- **ANIERM** Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana
- **ANIT** Asociación Nacional de Industriales de Transformación
- **ANOP** Asamblea Nacional Obrero Campesino y Popular
- **ANTAD** Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio
- **AP** Alianza Nacional Popular y Democrática para la Producción
- **BID** Banco Interamericano de Desarrollo
- **BM** Banco Mundial
- **BMV** Bolsa Mexicana de Valores
- **CACINT** Comité Asesor de Comercio Internacional
- **Canacintra** Cámara Nacional de la Industria de Transformación
- **Canaco** Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México
- **CCE** Consejo Coordinador Empresarial
- **CD** Corriente Democrática
- **CEESP** Centro de Estudios Económicos del Sector Privado
- **CEMAI** Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales
- **CEN** Comité Ejecutivo Nacional
- **CEPAL** Comisión Económica para América Latina
- **Cetes** Certificados de la Tesorería de la Federación

- **CEU** Consejo Estudiantil Universitario
- **CMHN** Consejo Mexicano de Hombres de Negocios
- **CNA** Consejo Nacional Agropecuario
- **CNIT** Cámara Nacional de la Industria de Transformación
- **CNOP** Confederación Nacional de Organizaciones Populares
- **CNT** Comisión Nacional Tripartita
- **CNTE** Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación
- **COECE** Coordinadora Empresarial de Comercio Exterior
- **Complex** Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones
- **Conacex** Consejo Nacional de Comercio Exterior
- **Conasupo** Compañía Nacional de Subsistencias Populares
- **Concamin** Confederación de Cámaras Industriales
- **Concanaco** Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo
- **Coparmex** Confederación Patronal de la República Mexicana
- **CROC** Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos
- **CROM** Confederación Regional Obrera Mexicana
- **CSEP** Comisión de Seguimiento al Pacto
- **CT** Congreso del Trabajo
- **CTM** Confederación de Trabajadores de México
- **FDN** Frente Democrático Nacional
- **Ficorca** Fideicomiso de Cobertura al Riesgo Cambiario
- **Fiderca** Fideicomiso de Recuperación de Cartera
- **FMI** Fondo Monetario Internacional

- **Fogain** Fondo de Garantía y Fomento a la Industria
- **Fonatur** Fondo Nacional de Fomento al Turismo
- **FSTSE** Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado
- **GATT** Acuerdo Generalizado de Aranceles y Comercio
- **IMSS** Instituto Mexicano del Seguro Social
- **IPAB** Instituto de Protección al Ahorro Bancario
- **ITAM** Instituto Tecnológico Autónomo de México
- **NAFIN** Nacional Financiera
- **PAC** Programa de Aliento y Crecimiento
- **PAN** Partido Acción Nacional
- **PARM** Partido Auténtico de la Revolución Mexicana
- **PECE** Pacto para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo
- **Pemex** Petróleos Mexicanos
- **PFCRN** Partido del Frente Cardenista de Reconstrucción Nacional
- **PPS** Partido Popular Socialista
- **PRD** Partido de la Revolución Democrática
- **PRI** Partido Revolucionario Institucional
- **Procampo** Programa de Apoyos Directos al Campo
- **Pronafice** Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior
- **Pronasol** Programa Nacional de Solidaridad
- **PSE** Pacto de Solidaridad Económica
- **PT** Partido del Trabajo
- **PVEM** Partido Verde Ecologista de México
- **Secofi** Secretaría de Comercio y Fomento Industrial

- **Semip** Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal
- **SHCP** Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- **SNTE** Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación
- **SPP** Secretaría de Programación y Presupuesto
- **STUNAM** Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México
- **SUTIN** Sindicato Único de Trabajadores de la Industria Nuclear
- **TLCAN** Tratado de Libre Comercio de América del Norte

## **ANEXOS**

## MIEMBROS DEL CONSEJO MEXICANO DE HOMBRES DE NEGOCIOS ENTRE 1992 Y 1995

Nombre	Empresa	Año de Nacimiento	Estudios	Año de ingreso	Observaciones
Arango Arias Jeronimo	CIFRA	1930		1972	
Aranguren Castiello Ignacio	ARANCIA	1931	Ingeniero Químico Universidad de Notre Dame (EUA)	1973	
Azcarraga Tamayo Gastón	GRUPO POSADAS	1928			Hijo de Gastón Azcarraga Vidaurreta. Murió en 1993.
Bailleres González Alberto	PEÑOLES	1931			Fue uno de los asistentes a la cena en la que el PRI pasó la charola a los empresarios (1993)/Ha llegado a ocupar el sexto lugar de los millonarios mexicanos en la lista de Forbes/Entre Peñoles y Grupo México concentran el 81% de la producción de plata en el país
Ballesteros Ibarra Crescencio	GMD	1914	Ingeniero Civil	1972	Ocupó varios cargos gubernamentales como Ingeniero y participó en la construcción de la presa de Valsequillo. Se separó del consejo en 1996 a causa de su muerte.
Borja Navarrete Gilberto	ICA	1929	Ingeniero Civil Universidad Autónoma de México	1984	De 1984 a 1994 fue presidente del consejo de administración del Grupo ICA. Dejó el CMHN a fines de 1994 para ocupar el cargo de Director de NAFIN en el gobierno de Ernesto Zedillo.
Clariond Reyes Retana Eugenio	IMSA	1943	Administración de Empresas 'ITESM, Monterrey	1980	Realizó estudios en Francia y Holanda. Pertenece a una familia muy vinculada a la actividad política, su primo Fernando fue Gobernador de Nuevo León por el PAN.
Del Valle Ruiz Antonio	GRUPO PRIVADO MEXICANO	1938			Fundó Bancreser en 1977. Compró Bital en 1992, junto con Berrondo y Sanchez Navarro.
Fernández Justo	ESPECTÁCULOS Y DEPORTES MEXICANOS			1964	Fue Presidente de General Foods de México. Se casó con una hija de Maximino Avila Camacho.
Garciarce Ramírez Abelardo	AGA	1927		1974	Gerente de Embotelladora Aga desde los 20 años
Garza Laguera Eugenio	FEMSA	1923	Ingeniero Químico ITESM, Monterrey		Desde 1966 fue elegido consejero de la empresa VISA y en 1969 llegó a ser presidente de esta. VISA fue una de las corporaciones más afectadas por la crisis de 1982. A raíz de 82 vendió Burger Boy y Clemente J. En 1991 y principios de 1992 encabezó la adquisición de Bancomer.
Garza Sada Bernardo	ALFA			1974	
González Claudio X	KIMBERLY CLARK DE MEXICO	1934	Ingeniero Químico Universidad de Stanford	1978	Presidió el CMHN en 1983, 1996 y 1997. Ha sido consejero de General Electric, Kellogs, Unilever y J P Morgan

## MIEMBROS DEL CONSEJO MEXICANO DE HOMBRES DE NEGOCIOS ENTRE 1992 Y 1995

Nombre	Empresa	Año de Nacimiento	Estudios	Año de ingreso	Observaciones
González Nova Carlos	GRUPO COMERCIAL MEXICANA	1917	Alcanzó solo el nivel secundaria de	1973	Se retiró del CMHN en 1994, dejando su lugar a su hijo Carlos González Zabalegui
Gutiérrez Prieto Antonio	GRUPO GUTSA				
Gutierrez Trujillo Julio	GRUPO CONDUMEX				
Hernandez Pons Enrique	GRUPO HERDEZ	1923	Estudió contaduría sin recibirse	1978	En los años cuarenta se alió con Charles Mc Cormick para vender su mayonesa. Presidió el CMHN entre de 1992 a 1993
Hernandez Roberto	BANAMEX	1942	Administración de Empresas Universidad Iberoamericana		Fundó la Casa de Bolsa Acciones y Valores junto con su socio Alfredo Harp Helú. Trató de adquirir Teléfonos de México, pero perdió frente a Carlos Slim. Participó y ganó la compra de Banamex junto con 800 empresarios entre los que se hallaban otros miembros del CMHN como Lorenzo Zambrano, Jorge Martínez Guitrón y Rómulo O'Farril. También participaría el futuro integrante del Consejo, Valentin Diez Morodo
Larrea Ortega Jorge	GRUPO INDUSTRIAL MINERA MEXICO	1912		1962	Inició sus negocios con Constructora México. Compró Minera Cananea en 1990. Antes, entregó al gobierno Mexicana de Cobre por no poder pagar una deuda de 1,400 millones de pesos, en cinco meses la recompró ya saneada en el mismo precio pero con papeles de deuda que valían la mitad.
Legorreta Chauvet Agustín F.	CORPORATIVO INVERLAT	1935	Administración de empresas, economía y diplomacia Universiddad de Georgetown, Washington, D.C.	1971	Después de la estatización de la banca fundó el Grupo Fananciero Inverlat. Se le calificaba de hábil y honesto y hábil interlocutor empresario ante el gobierno. Ofreció 2.7 billones de pesos por el 66.5% de las acciones de Multibanco Comermex.
López del Bosque Isidro	GRUPO INDUSTRIAL SALTILLO	1927	Ingeniería industrial ITESM, Monterrey		
López Martínez Prudencio	COMPAÑÍA MOLINERA MEXICANA	1933	Contaduría UNAM, México, D.F.		
Madero Bracho Antonio	CORPORACION INDUSTRIAL SAN LUIS	1937	Ingeniero en Minas y Metalurgia UNAM	1983	De 1961 a 1968 ocupó varios puestos ejecutivos en Dupont, S.A. De C.V. y de 1968 a 1978 fue director general de Industrias Peñoles. Es sobrino de Francisco I. Madero.

**MIEMBROS DEL CONSEJO MEXICANO DE HOMBRES DE NEGOCIOS ENTRE 1992 Y 1995**

Nombre	Empresa	Año de Nacimiento	Estudios	Año de ingreso	Observaciones
Martinez Guitrón Jorge	SIDEK-SITUR ( inscripción en BMV de la primera)	1936	Ingeniero mecánico electricista Universidad de Guadalajara		Su padre y su tío habían sido amigos y compañeros en la primaria de José Guadalupe Zuno y de José López Portillo (padre del expresidente). Trabajó en Alemania en una fábrica de metalmecánica. En 1994 fue incluido en la lista de los supermillonarios de la Revista Forbes. En 1987 la empresa Fitursa se fusionó con la siderúrgica Sidek de la fusión surgieron Desarrollos Turísticos del Caribe y Desarrollos Turístico del Pacífico. Estas empresas se fundaron con la sociedad de bancos estadounidenses. El Grupo Situr se sobreendeudó durante los años ochenta y principios de los noventa y perdió en 1994.
Mendoza Fernández José	GRUPO BUFETE INDUSTRIAL	1924	Ingeniero químico UNAM		Comenzó trabajando en Sosa Texcoco. Se decía que a este empresario lo había ayudado, además de su capacidad, su gran sentido de las relaciones públicas y además de que no se perdía una gira presidencial. Pero su empresa comenzó a tener pérdidas después de la crisis de 1994 a tal grado que en 2002 este empresario demandó a su empresa ya quebrada por salarios caídos.
O'Farrill, Jr. Rómulo	NOVEDADES EDITORES	1917	Administrador de Empresas The Business Institute of Detroit, E.U.A.	1962	Se casó con una hija de Maximino Avila Camacho.
Ponce García Fernando	ADMINISTRACIÓN PENINSULAR CORPORATIVA				
Represas José	CONSEJERÍA INTERNACIONAL DE EMPRESAS	1917	Técnico en Publicidad Association Romande de Publicité	1964	Fue considerado como impulsor de la Nestlé en México, en donde trabajó 49 años. Se define a sí mismo como un hombre apartidista. Aunque estuvo de acuerdo con las reformas económicas del gobierno de Salinas, sobre las que admite que al principio tuvo miedo con la apertura tan "a raja tabla" y que su consejo fue abrir las puertas sólo a los países que ofrecieran mayor reciprocidad (Reforma, urgía a profundizar en el proceso democratizador a partir de la defensa del voto y la independencia de los tres poderes.
Robinson Bours Almada Enrique	INDUSTRIAS BACHOCO	1927	Ingeniero industrial Universidad del Sur de California	1991	

## MIEMBROS DEL CONSEJO MEXICANO DE HOMBRES DE NEGOCIOS ENTRE 1992 Y 1995

Nombre	Empresa	Año de Nacimiento	Estudios	Año de ingreso	Observaciones
Rojas Guadarrama Enrique	GBM ATLANTICO			1972	La familia Rojas Guadarrama fundó con la familia Serrano la empresa Transportación Marítima Mexicana, la cual comenzó a tener un gran auge a partir de los años setenta
Sada González Adrián	VITRO	1945	Administrador de Empresas Suiza		Es primo segundo de Eugenio Garza Lagüera.
Sada Zambrano Andrés Marcelo	CYDSA	1929	Ingeniero Mecánico Massachussets Institute, E.U.A.	1978	Dejó la presidencia de Grupo Cydsa en 1994 y en ese año también dejó el CMHN. En 1973 había sido nombrado director general del grupo. Fue conocido como uno de los empresarios más combativos frente al gobierno de Luis Echeverría al frente de la COPARMEX.
Sánchez Navarro Juan	MODELO	1913	Abogado UNAM	1962	
Santos de Hoyos Alberto	EMPRESAS GAMESA	1942	Administrador de Empresas ITESM		
Senderos Mestre Fernando	DESC, SOCIEDAD DE FOMENTO INDUSTRIAL	1950	Administrador de Empresas Universidad Anáhuac		Hijo de Manuel Senderos Irigoyen.
Servitje Sendra Lorenzo	BIMBO	1918	Contador Público UNAM		Presidente del Grupo Industrial Bimbo desde 1950. Ha escrito los siguientes libros: La sociedad contemporánea y el empresario; Reflexiones de un dirigente de empresa. Considera que la empresa es una institución de servicio: "Existe para servir". Don Lorenzo ha hecho suyo el lema de Henri Bergson: "Piensa como hombre de acción y obra como hombre de pensamiento".

## MIEMBROS DEL CONSEJO MEXICANO DE HOMBRES DE NEGOCIOS ENTRE 1992 Y 1995

Nombre	Empresa	Año de Nacimiento	Estudios	Año de ingreso	Observaciones
Slim Helu Carlos	CARSO	1940	Ingeniero Civil UNAM		Uno de sus lemas ha sido: "El empresario debe entender lo que está haciendo y simplificarlo al máximo, tratar siempre de regresar a lo básico". También: "La visión empresarial tiene que ser objetiva. Ni optimismo irracional ni pesimismo irracional". Existen tres tipos de personalidades en la empresa: el empresario, que es el que concibe y emprende; el ejecutivo, el que opera; el inversionista, el que pone los medios. El se considera empresario. Aunque cree que todavía existe un cuarto tipo, el político. La revista Forbes en su publicación de 1994 colocó a Slim en el 12o. Lugar de los más ricos del mundo, habiendo estado un año antes en el 36. Ese mismo año eran 24 los mexicanos considerados en la publicación de 42 latinoamericanos. Los supermillonarios mexicanos eran accionistas de Banacci. (Proceso, 11 de julio). Slim apareció por primera vez en la Revista Forbes en 1992.
Vallina Eloy S.	GRUPO CHIHUAHUA	1937			Dejó el CMHN en 1994. Durante el gobierno de Luis Echeverría expropió a la familia Vallina más de 250,000 hectáreas de bosques, lo que limitó la obtención de la materia prima para su empresa de celulosa y papel. En 1982 le fue expropiado Comermex Y después de una mala racha tuvo que vender el 51% de Ponderosa Industrial a Alfonso Romo y también se deshizo, antes, de Seguros La Comercial.
Vega Iñiguez Rolando	TICHARO	1922	Contador Público UNAM		Se casó con una hija de Aarón Sáenz.
Escandón Cusi Pablo	NADRO	1943	Administrador de Empresas Georgetown University, E.U.A.	1993	
Gallardo Thurlow Juan I.	GRUPO EMBOTELLADORAS UNIDAS		Licenciado en Derecho Escuela Libre de Derecho	1993	Eserno de Jorge Larrea y se le relaciona muy cercanamente con Juan Sánchez Navarro .Al inicio del gobierno de Ernesto Zedillo fue nombrado Embajador de México en Francia. Checar si la Comisión Permanente del Congreso de la Unión ratificó el nombramiento. En la revista Proceso del 6 de agosto de 2000 se señala que a este empresario se le atribuye parte de la culpa de la peor crisis de la industria azucarera en México, debido a su participación en las negociaciones del TLCAN con el que la fructuosa importaada invadió el mercado desplazando al del azúcar.

**MIEMBROS DEL CONSEJO MEXICANO DE HOMBRES DE NEGOCIOS ENTRE 1992 Y 1995**

Nombre	Empresa	Año de Nacimiento	Estudios	Año de ingreso	Observaciones
Santamarina Agustín	SECRETARIO DEL CMHN				
Zambrano Treviño Lorenzo	CEMEX	1942	Ingeniero Mecánico ITESM		Zambrano tomó la dirección de Cemex a partir de 1985.

## MIEMBROS DEL CONSEJO MEXICANO DE NEGOCIOS 2004

Nombre	Empresa	Fecha de nacimiento	Profesión	Observaciones
Achar Tussie Alfredo	COMEX	1941		Miembro del Consejo Consultivo Ciudadano de Desarrollo Social, A.C.
Aranguren Castiello Ignacio	ARANCIA	1931	Ingeniero Químico (Universidad de Notre Dame, E.U.A.)	El TLCAN le dio la oportunidad de aliarse con su mayor competidor, Corn Products. Asesoró la Cámara Regional de la Industria de la Transformación.
Azcárraga Andrade Gastón	POSADAS	1955	Ingeniero Industrial (Universidad Anáhuac). Maestría en Administración de Empresas (Harvard, E.U.A.)	Hijo de Gastón Azcárraga Tamayo. Participó en la Fundación para el Desarrollo Democrático (Fundemos) y fue el primero en sumarse al Fondo Chiapas, ante el levantamiento del Ejército Zapatista. Recientemente adquirió Mexicana de Aviación.
Azcárraga Jean Emilio	TELEVISA	1968	Licenciado en Relaciones Industriales (Universidad Iberoamericana)	Está casado con Sharon Fastlich, hija del dueño de la cadena Cinemex. Cambió de residencia a Miami y se dice que buscará la nacionalidad estadounidense.
Baillères González Alberto	PEÑOLES	1931	Licenciado en Economía	Fue uno de los asistentes a la cena en la que el PRI pasó la charola a los empresarios (1993). Ha llegado a ocupar el sexto lugar de los millonarios mexicanos en la lista de Forbes. Entre Peñoles y Grupo México.
Beckman Vidal Juan	CUERVO	1940	Contador Público	Cuervo maneja el 40% del mercado mundial del tequila.
Berrondo Ávalos Luis	MABE	1950		Fue presidente de BITAL hasta su venta en 2002.

## MIEMBROS DEL CONSEJO MEXICANO DE NEGOCIOS 2004

Nombre	Empresa	Fecha de nacimiento	Profesión	Observaciones
Bours Castelo Javier	BACHOCO	1956	Ingeniero Civil (ITESM)	Bachoco cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1997.
Chedraui Obeso Antonio	CHEDRAUI	1956		Presidió la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales. Es donante de la UIA. Recientemente adquirió Carrefour, con el respaldo de Inbursa.
Clariond Reyes Retana Eugenio	IMSA	1943	Abogado (ITESM). Maestría en Administración (ITESM; Suiza)	Pertenece a una familia muy vinculada a la actividad política. Su primo Fernando Canales Clariond fue gobernador de Nuevo León por el PAN. Presidió la Asociación Nacional para el Fomento de la Exportación Mexicana (1976), Caintra (1981-1983), Conacex (1986), la Cámara de Comercio Exterior México-E.U.A. (1991), y la Coparmex (1978-1979). Fundó la Liga de Empresarios Nacionalistas en 1972.
Del Valle Ruiz Antonio	KALUS	1938	Estudió en el IPADE.	Fundó Bancreser en 1977. Fue accionista de Bital hasta su venta en 2002.
Diez Morodo Valentín	MODELO	1940	Licenciado en Administración de Empresas (Universidad Iberoamericana). Posgrado en Mercadotecnia (Universidad de Michigan)	Es dueño de los Diablos Rojos de Toluca (equipo de Fútbol) Pertenece a Kimberly Clark desde 1983. Preside el Consejo Mexicano de Comercio Exterior (Sección México-España). Catedrático de la Universidad Iberoamericana (1964-1976). Fue asesor
Escandón Cusi Pablo	NADRO	1943	Licenciado en Administración de Empresas (Universidad de Georgetown). Especialización en Finanzas.	Se le involucró en el escándalo relacionado con la asociación Amigos de Fox, acusándolo de haber triangulado fondos procedentes de Estados Unidos para apoyar al candidato de la Alianza por el Cambio. El empresario desmintió esas acusaciones.

## MIEMBROS DEL CONSEJO MEXICANO DE NEGOCIOS 2004

Nombre	Empresa	Fecha de nacimiento	Profesión	Observaciones
Fernández Carbajal José Antonio	FEMSA	1954	Ingeniero Industrial y Maestría en Administración (ITESM)	Está casado con una hija de Eugenio Garza Lagüera.
Franco Macías Agustín	INFRA		Ingeniero	
Gallardo Thurlow Juan I.	GEUPEC		Licenciado en Derecho (Escuela Libre de Derecho)	Fue representante del sector empresarial en las negociaciones del TLCAN en el gobierno de Carlos Salinas. Al inicio de la administración de Ernesto Zedillo fue nombrado embajador de México en Francia. Está casado con la hermana de Germán Larrea.
Garza Herrera Eugenio	AXA	1957	Licenciado en Administración de Empresas (ITESM). Maestría en Administración (Tulane University, E.U.A.)	Actualmente preside el Comité Empresarial México-Japón del Comce. En 2002 Axa pasó a denominarse Xignux.
Garza Medina Dionisio	ALFA	1954	Ingeniero Industrial (Stanford University, E.U.A.), Maestría en Administración (Harvard, E.U.A.)	Asumió la dirección de ALFA en 1994. Es miembro del Comité Consultivo del Centro D. Rockefeller de Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Harvard.

## MIEMBROS DEL CONSEJO MEXICANO DE NEGOCIOS 2004

Nombre	Empresa	Fecha de nacimiento	Profesión	Observaciones
González Claudio X.	KIMBERLY	1934	Ingeniero Químico (Stanford University, E.U.A.)	Fue presidente de la Asociación de Técnicos en Celulosa y Papel y miembro del Consejo Directivo de la COPARMEX en los años 70 ; fue presidente del CCE de 1985 A 1987 y entre 2000 y 2001; presidió el CMHN en diferentes ocasiones. Durane el gobierno de Carlos Salinas fur nombrado asesor de inversiones extranjeras. Fue uno de los asistentes a la cena en la que el PRI pasó la charola a los empresarios en 1993.
González Sada Tomás	CYDSA	1943	Ingeniero	Es presidente del Comité Empresarial México-Japón del Consejo Mexicano de Comercio Exterior.
González Zabalegui Carlos	COMERCI	1951	Administrador de Empresas (Universidad Iberoamericana). Estudió una maestría en el Insitituto de Estudios Superiores de Empresa (Barcelona, España).	Es hijo de Carlos González Nova, a quien sustituyó dentro del CMHN.
Gutiérrez Muguerza Sergio	DE ACERO		Ingeniero	Fue presidente de Caintra en Nuevo León. Es Consejero independiente de TV Azteca desde 2000.
Hernández Ramírez Roberto	BANAMEX	1942	Licenciado en Administración de Empresas (UIA)	Fundó la Casa de Bolsa Acciones y Valores junto con Alfredo Harp Helú. Trató de adquirir Teléfonos de México, pero perdió frente a Carlos Slim. Ganó la compra de Banamex, banco que vendió a Citibank.
Larrea Mota Velasco Germán	GRUPO MEXICO	1941	Licenciado en Administración de Empresas (Universidad Anáhuac).	Es hijo de Jorge Larrea. Es el actual presidente de Grupo México.
López De Nigris Ernesto	SALTILLO	1961	Ingeniero Industrial y de Sistemas (ITESM) y Maestría en Administración (University of Texas)	En el año 2002 este grupo era considerado por la revista Poder como el conglomerado industrial más rentable de México.

## MIEMBROS DEL CONSEJO MEXICANO DE NEGOCIOS 2004

Nombre	Empresa	Fecha de nacimiento	Profesión	Observaciones
Madero Bracho Antonio	SAN LUIS	1937	Ingeniero en Minas y Metalurgia (UNAM), Maestría en Administración (Harvard University, E.U.A.)	Perteneció a la Comisión de Financiamiento de la campaña de Carlos Salinas. Perteneció a Alfa desde 1987. Es consejero del Chase Manhattan Bank. Miembro del CCE. Fundador y presidente de "México en Harvard". Presidente de la Cámara Minera. Es Soriana surgió en 1968 como una tienda de autoservicio en Torreón, Coahuila. Después de dividirse en dos empresas diferentes, Sorimex y
Martín Bringas Ricardo	SORIANA	1960	Licenciado en Sistemas Computacionales (ITESM)	
O'Farrill Jr., Rómulo	NOVEDADES ACAPULCO	1917	Estudios en Administración de Empresas ( The Business Institute of Detroit) / Piloto aviador con licencia	Presidente del Consejo Televisa (1973-1991).
Ponce García Fernando	ADMINISTRACION PENINSULAR			Es cónsul Honorario de Finlandia en México.
Quintana Isaac Bernardo	ICA	1941	Ingeniero Civil (UNAM). Maestría en Administración (Universidad de California)	Es catedrático de la Facultad de Ingeniería de la UNAM.
Romo Garza Alfonso	PULSAR	1950	Ingeniero Agrónomo (ITESM)	Formó parte del equipo de transición del presidente Fox. Es consejero del Banco Mundial.
Sada González Adrián	VITRO	1944	Licenciado en Administración de Empresas (Suiza). Maestría en Administración (Harvard)	Fue uno de los asistentes a la cena en la que el PRI pasó la charola a los empresarios (1993).
Senderos Mestre Fernando	DESC	1950	Licenciado en Administración de Empresas (U. Anáhuac)	Obtuvo medalla de oro en los Juegos Panamericanos de 1975 y 1984.

## MIEMBROS DEL CONSEJO MEXICANO DE NEGOCIOS 2004

Nombre	Empresa	Fecha de nacimiento	Profesión	Observaciones
Servitje Montull Daniel	BIMBO	1959	Administración de Empresas (UIA), Maestría en Administración de Empresas (Stanford University, E.U.A.)	Pertenece a Coca C. Femsa desde 1998.
Slim Domit Carlos	SANBORNS	1967	Administrador de Empresas (Universidad Anáhuac)	Dirige grupo Carso desde 1998. En 2004 sucedió a su padre en el mando de Telmex.
Terrazas Federico	CEMENTOS CHIHUAHUA	1943	Contador Público (ITESM)	Presidió la Coparmex en Chihuahua (1979-1982).
Vargas Guajardo Joaquín	MEXICANA DE RESTAURANTES	1954		Fue presidente de la CIRT (1999-2001). Es presidente del consejo de Grupo MVS.
Zambrano Benítez Enrique	PROEZA	1957	Egresado del MIT	Es Cónsul Honorario de Dinamarca en México.
Zambrano Treviño Lorenzo	CEMEX	1942	Ingeniero Mecánico (ITESM) Maestría en Administración de Negocios (Stanford University)	Director de Cemex desde 1985. Durante el sexenio de Salinas Cemex se fusionó con Cementos Tolteca. En la actualidad es la tercera cementera del orbe.

## METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE REDES

En el procedimiento realizado se tomó como base la información de los consejos de administración de las empresas que cotizaban en la Bolsa Mexicana de Valores durante los años 1992, 1993 y 1995<sup>1</sup>, independientemente de que estas fueran o no controladas por los miembros del CMHN. La decisión de incluir una revisión de tres años casi consecutivos obedeció a dos causas fundamentales: una de ellas fue la modificación de la membresía del CMHN entre 1993 y 1995 de manera importante. En el primer año ingresaron a la organización Pablo Escandón Cusi, Juan I. Gallardo Thurlow, Lorenzo Zambrano; mientras que en el lapso de 1994 y principios de 1995 lo hicieron Luis Berrondo, Valentín Diez Morodo, Dionisio Garza Medina, Carlos González Zabalegui, Germán Larrea M.V. , Bernardo Quintana, Alfonso Romo y Roberto Servitje<sup>2</sup>.

La segunda razón para considerar estos años como base de análisis tuvo que ver con el hecho de que para 1992 varias de las empresas controladas por los miembros del CMHN aún no cotizaban en la BMV. Debe advertirse, que aunque estas empresas se encontraban entre las más importantes del país, no fue sólo un fenómeno que privó en ellas, muchos otros consorcios mantuvieron el mismo comportamiento hasta casi mediados de los noventa. Las razones pudieron deberse a la resistencia de muchos empresarios a mostrar públicamente su información interna o también al temor de perder el control accionario, ya que una de las características que hasta hace poco tiempo han guardado las empresas mexicanas es su carácter familiar. No obstante, existen muchos consorcios muy importantes que hasta la actualidad nunca han

---

<sup>1</sup>Bolsa Mexicana de Valores, *Anuario Financiero*, 1992, 1993 y 1995. Para el ejercicio se consideraron tanto empresas como controladoras o holdings, en virtud de que el interés era analizar sus consejos de administración y estos variaban entre sí. Por ello utilizamos en todos los casos el término empresa o consorcio, a efecto de evitar confusiones.

<sup>2</sup>Los empresarios que salieron del CMHN en esos años fueron: Gastón Azcárraga (quien falleció a principios de 1993), Andrés Marcelo Sada Zambrano, Alberto Santos de Hoyos, Lorenzo Servitje, Eloy Vallina, Carlos González Nova, Jorge Larrea, Gilberto Borja, Antonio Gutiérrez Prieto y Julio Gutiérrez Trujillo. Listas de miembros del CMHN de los años 1992, 1993 y 1995.

cotizado en la BMV o que han dejado de hacerlo, incluso entre los controlados por los mismos miembros del CMHN algunos no decidieron cotizar, aunque sus estatutos de 1995 imponían ese requisito<sup>3</sup>; estos son los casos de Arancia Grupo Industrial, de Ignacio Aranguren; de Consorcio Aga, de Abelardo Garciarce; Gusta, de Antonio Gutiérrez Prieto; de Administración Peninsular Corporativa, de Fernando Ponce García; Espectáculos y Deportes Mexicanos de Justo Fernández; Novedades, de Rómulo O'farril, o Gamesa, de Alberto Santos de Hoyos que ya no cotizaba en el año de 1992.

Por otra parte, el hecho de considerar empresas fuera del ámbito directo de influencia del CMHN, estuvo guiado por el interés de ampliar el nivel de la investigación a partir de determinar las relaciones que mantenían sus miembros con otros empresarios o empresas.

El análisis incluyó a 40 miembros del CMHN listados en 1992 y a 67 empresas en las que éstos ocupaban un asiento en sus consejos de administración; para 1993 a 42 empresarios y 74 empresas y, finalmente, en 1995 se consideraron 41 empresarios y 72 empresas. Cabe precisar que en todos los casos se incluyó a Agustín Santamarina, secretario de la organización, dada su relevante participación en las empresas del grupo. Para el año de 2004 se consideraron 39 empresarios y 50 empresas.

Tanto los empresarios como las empresas se ordenaron en una matriz asimétrica de UCINET (Borgati, Everet y Freeman, 1992), para luego señalar en las respectivos cruces de columnas (empresas) y renglones (empresarios) un valor (1) que permitiera identificar en qué empresa participaba cada miembro del CMHN. Las matrices resultantes se muestran en las páginas siguientes. Se aclara que para efectos de espacio y en virtud de que el programa no admite ciertos caracteres, en el caso de los nombres de los empresarios éstos aparecen abreviados y en el de las empresas se utilizaron, para efectos de espacio, las siglas que las identifican en la Bolsa Mexicana de Valores.

---

<sup>3</sup> Estatutos del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, 1995.

La información vertida en la matriz de UCINET se transportó al graficador PAJEK, que permitió observar la imagen de la red en los tres años seleccionados y analizar con mayor precisión los vínculos existentes tanto entre empresas-empresarios, como entre empresarios-empresarios (actor-actor).









**PRINCIPALES CAMBIO OCURRIDOS EN EL INTERIOR DEL CMHN DESDE SU CREACIÓN  
HASTA 2004**

A lo largo de su historia el CMHN ha sufrido varios tipos de cambios, que podrían agruparse en una pequeña clasificación: los de funcionamiento interno, de los que se pueden distinguir tres etapas, la primera que va desde su surgimiento hasta el inicio de los años 70, cuando se formaliza su estructura, se organizan comisiones de trabajo y en general se institucionaliza su actuar; la segunda que ocurre en 1978, con las reformas introducidas a sus estatutos durante la dirigencia de Bernardo Garza Sada, que entre otros aspectos contemplaba los siguientes: la distinción de dos clases de asociados activos y honorarios, los primeros con voz y voto y los segundos sólo con derecho a voz; la ampliación de la membresía hasta 40 asociados; la imposición del requisito para ser asociado de dirigir una de las más grandes empresas del país, tomando como base su número de empleados, monto de sus ingresos, valor de activos y utilidades netas, y el de “aceptar como propias las posiciones oficiales del CMHN tomadas en consulta con todos los miembros y que amalgame [sic] las posiciones individuales de éstos”<sup>1</sup>. La tercera y última etapa se dio con la modificación de sus estatutos en 1995<sup>2</sup>, en el contexto de una realidad completamente distinta tanto para el país como para la organización, justo al término del gobierno de Carlos Salinas de Gortari. En esta ocasión, las reformas son mucho más profundas y radicales. En primer término, se precisan con mayor puntualidad los propósitos y actividades a cumplir por parte de la asociación, cuyo contenido vale la pena citar, en virtud de que resulta por demás reveladora la descripción de cómo se ve a sí mismo el grupo en esos momentos y cómo considera que debe ser su participación política en los años por venir:

---

<sup>1</sup> Consúltese Marcela Briz Garizurieta, El Consejo ....op. cit.

<sup>2</sup> Estatutos del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, A.C. 1995.

“ARTICULO TERCERO. La Asociación tendrá por objeto la realización de las siguientes actividades:

1. Oír y analizar las opiniones e ideas personales e individuales [sic] que sus miembros expresen libremente en el seno de la asociación, respecto de asuntos de importancia nacional o que pudieren afectar al empresariado en general.
2. Analizar los problemas de importancia nacional o que pudieren afectar al empresariado en general y dialogar sobre ellos con las más altas autoridades o instituciones del país con el objetivo de formar opinión sobre dichos problemas, para lo cual se procurará tener reuniones periódicas de análisis y diálogo con dichas autoridades.
3. Actuar como interlocutor ante las más altas autoridades del país sobre problemas y asuntos de importancia nacional o que pudieren afectar al empresariado en general.
4. Participar en los organismos cúpulas o de coordinación de los organismos empresariales nacionales, con el objetivo de lograr la formación de criterios, opiniones y consensos, pero respetando siempre la autonomía y libertad de acción y opinión de dichos organismos empresariales; y apoyar a estos mediante aportaciones económicas para la realización de sus propios fines y programas.
5. Influir en que existan y se guarden las buenas relaciones y la coordinación entre las organizaciones empresariales, de clase y sectoriales.
6. Presentar en forma positiva a la vez que realista la imagen, y en su caso la problemática, de México en el exterior, mediante pláticas y conferencias de sus miembros o mediante su participación en simposiums, seminarios y otro tipo de reunión o mediante la participación de la Asociación en programas o campañas de difusión que se realicen con tal objeto.
7. Mantener relaciones con asociaciones u organizaciones empresariales de otros países o internacionales que tengan objetos similares a los de la Asociación.
8. Realizar las demás actividades que fueren necesarias para la realización de sus fines.”<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Ibidem.

Como se desprende del listado de actividades que conforman su objeto de ser, y que dejan atrás las descripciones ambiguas de sus anteriores estatutos, el CMHN señala en forma por demás elocuente los propósitos y alcances de su acción política. Cinco aspectos, que no requieren interpretación alguna, sino que pueden tomarse en forma absolutamente literal, aclaran bien sus principales preocupaciones políticas y la forma en que se concibe a sí mismo para efectos de su intervención en las más importantes decisiones del país: 1) el análisis de los problemas de carácter nacional y los que afecten al empresariado; 2) la generación de opinión sobre dichos problemas; 3) su autodesignación como interlocutor ante las más altas autoridades del país; 4) su participación en los organismos empresariales para lograr la formación de criterios y consensos; y 5) la disposición a apoyar económicamente a las organizaciones del sector empresarial para el cumplimiento de sus tareas.

Otro de los aspectos novedosos que incluyeron los estatutos de 1995 fue la descripción puntual de los requisitos que deberían cumplirse para ingresar a la asociación, que en estricto sentido seguían siendo los mismos, pero que se precisaban, e incluían las cualidades a cubrir por los nuevos miembros, como las de “honorabilidad, moralidad y prestigio en el sector empresarial”, además de poner un límite de edad de 65 años para el ingreso y establecer el procedimiento que se debería seguir en su selección. También se puntualizaban las obligaciones que debían observar los miembros de la asociación, entre las que destacaban: los preceptos que obligaban a “guardar estricta confidencialidad respecto a los asuntos tratados en el seno de la Asociación”, a no realizar “declaraciones” o dar información sobre ella, atribución reservada sólo al presidente o a las personas que se delegaran para ese fin, así como a abstenerse de “tratar en el Consejo asuntos personales [... y de] usar su carácter de miembros de la Asociación o el nombre de ésta como medio para tener acceso a funcionarios de la administración pública o autoridades<sup>4</sup>.

Cabe señalar también que en estos estatutos se consideraba una figura orgánica para la integración de los socios honorarios a la que se llamó Senado y que debería de ser conformada por los miembros que rebasan la edad límite de setenta y cinco años para

---

<sup>4</sup> Ibidem.

seguir siendo socios activos. De acuerdo a estos estatutos los miembros del Senado sólo podían exponer sus puntos de vista, pero no decidir sobre ningún asunto, ya que no contaban con calidad de voto.

El segundo tipo de cambios que ha experimentado el CMHN es el relativo a la composición de su membresía, en la que se pueden ubicar varios periodos: el primero, a principios de la década de los setenta y posteriormente, a finales de esta misma y principios de la de ochenta. Los iniciales cambios en este sentido fueron motivados por la necesidad de institucionalización del CMHN cuya puesta en práctica contempló la incorporación de nuevos miembros, considerando una mayor representación de empresarios de provincia<sup>5</sup>, mientras que los segundos se explican por diversas causas: una de ellas fue la recomposición de la organización en 1978 en función de la modificación de sus estatutos, en los cuales se consideraba que sólo los dueños, y ya no los gerentes, podían ocupar un lugar dentro de ella, además del aumento del número límite de miembros de 30 a 40; a lo que muy poco después se sumó el impacto de la nacionalización bancaria, que produjo la salida de algunos de ellos. Otros cambios relevantes los podemos ubicar entre 1990 y 1995, y posteriormente, quizás los más drásticos, han ocurrido entre 1997 y 2004, periodo en el que el CMHN se ha renovado en más de la mitad de su membresía.

A principios de 1997 Juan Sánchez Navarro, quien fue uno de sus principales fundadores,<sup>6</sup> se retiró y se fueron casi junto con él varios de los miembros que formaban el Senado del Consejo, el cual se creó a partir de los estatutos aprobados en 1995<sup>7</sup>. A pesar de que los estatutos indicaban la formalización del Senado desde 1995, todo parece indicar que esto ocurrió hasta 1997, cuando el entonces presidente del Consejo, Claudio X. González, decidió aplicar la norma y trató de constituirlo con los miembros de mayor edad, pero algunos de éstos no aceptaron y prefirieron retirarse.

---

<sup>5</sup> Consúltese Ibidem.

<sup>6</sup> Sánchez Navarro salió del CMHN en febrero de 1997, cuando Claudio X. González, presidente de la asociación, le pidió incorporarse al grupo de los miembros honorarios del Consejo, en virtud de que los estatutos señalaban para esa condición de socios rebasar los 75 años de edad. Sánchez Navarro no aceptó el tratamiento, en virtud de que significaba dejar de estar en activo en la organización, por lo que decidió renunciar. Entrevistas con Juan Sánchez Navarro, febrero de 1997 y junio de 2002.

<sup>7</sup> Proyecto de Estatutos del CMHN (diciembre de 1994)

De los miembros que han dejado el CMHN en el lapso 1995-2002, la mayor parte lo han hecho por razones de edad, como son los casos más ilustrativos de Juan Sánchez Navarro o de José Represas;<sup>8</sup> algunos otros porque han fallecido, como Crescencio Ballesteros, fundador junto con uno de sus hermanos de Constructora Ballesteros que luego se convirtió en el importante Grupo Mexicano de Desarrollo; Justo Fernández, cafetalero veracruzano y propietario del anterior Hipódromo de las Américas, o Enrique Hernández Pons, presidente de Grupo Herdez. No obstante, también se han presentado situaciones en las que la venta o pérdida de la empresa han sido las causas de la salida de algún miembro del CMHN, como fue el caso de José Mendoza Fernández, presidente del Grupo Bufete Industrial, quien después de la quiebra de éste la demandó ante la Junta Local de Conciliación y Arbitraje por “salarios caídos”.<sup>9</sup>

El último tipo de cambios se puede englobar dentro del rubro de los capitales representados, que sin duda están íntimamente relacionados con los anteriores, pero que su observación separada permite mayor alcance en el análisis sobre la importancia política del grupo en determinados periodos. Aquí más que referirse a cifras, interesa la importancia de los sectores que representan y el liderazgo en el mercado en el que se desenvuelven los grupos empresariales que controlan sus miembros, aspectos que indudablemente van ligados a la cuantía de los capitales, pero en los que la observación no se concentra en eso, o no al menos en términos del intento, por lo regular fallido, y las más de las veces con resultados especulativos, de sumar posibles fortunas o activos fijos de empresas para obtener un listado de empresarios o empresas ricas. Un ejemplo que podría servir para explicar lo anterior es el de Cemex, el tercer productor de cemento más importante del

---

<sup>8</sup> Represas salió del CMHN junto con su amigo Juan Sánchez Navarro, en 1997. Entrevista a José Represas, junio de 2002.

<sup>9</sup> La demanda de Mendoza Fernández reclamaba 27 millones de pesos, en virtud de que, según aducía el empresario, desde 1994 sus ingresos se vieron disminuidos y desde el año de 2000 había dejado de cobrar su salario para contribuir a sanear la situación financiera de la empresa. *El Economista*, 17 de abril de 2002.

mundo, empresa sobre cuya importancia económica y estratégica simplemente no hay discusión. Al respecto, se puede señalar que el CMHN siempre ha agrupado a empresarios que representan a empresas que se cuentan entre las más importantes del país y esta situación no ha cambiado. Sin embargo, una de las ausencias más notorias en la representación de sus intereses es la del sector financiero, que como se vio al inicio del tercer capítulo resultó uno de los brazos principales del CMHN hasta antes de la nacionalización bancaria en 1982 y luego se concentró en las casas de bolsa pero continuó presente en la composición de sus intereses.

## **FUENTES**



## BIBLIOGRÁFICAS

- Alba Vega, Carlos, "El empresariado mexicano ante el Tratado de Libre Comercio de América del Norte", en: Gustavo Vega Cánovas (coordinador) Liberación económica y libre comercio en América del Norte, México, D.F., El Colegio de México, 1993.
- -----, "La Coordinadora de Organizaciones Empresariales de Comercio Exterior: un caso de coordinación entre el sector público y el sector privado", en: Oscar Muñoz (editor) Estado, Empresarios, Instituciones. Estrategias para la Transformación Productiva, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/ Corporación de Investigaciones Económicas para Latinoamérica (CIEPLAN), 1996.
- -----, Los empresarios y el Estado durante el salinismo, en: Foro Internacional, enero-junio de 1996.
- -----, "Los empresarios y la transición a la democracia", en: Reynaldo Yunuen (editor), Caminos a la Democracia, México, El Colegio de México, 2001.
- -----, "México después del TLCAN. El impacto económico y sus consecuencias políticas y sociales", en: Barbara Klauke (coord.): México y sus perspectivas para el siglo XXI. Regionalwissenschaft Lateinamerikas. Westälische-Wilhelms-Universität Múnter. Munster, Lit, 2000.
- Alcántara Valverde, Narda, The Power network of Mexico (1920-1982). A network model of kinship, marriage and loyalty ties among the ruling elites. Tesis de Doctorado en Filosofía de las Ciencias Sociales, Universidad de California, enero de 2001.
- Amezcua Cardiel, Héctor "La fusión de los grupos holdings comerciales con el capital financiero en México", en: Ricardo Pozas y Matilde Luna (coordinadores) Las Empresas y los Empresarios en el México Contemporáneo, México, D.F., Editorial Grijalbo, 1991.
- Arriola Woog, Carlos, Los Empresarios y el Estado, 1970-1982, México, D.F., Coordinación de Humanidades, UNAM/ Miguel Angel Porrúa Editor, segunda edición corregida y aumentada, 1988.
- -----, (compilador) Los Empresarios y la Modernización Económica de México, México, D.F., Miguel Angel Porrúa, 1991.
- Basáñez, Miguel, La Lucha por la Hegemonía en México, 1968-1990, México, D.F., Siglo XXI Editores, novena edición 1991.

- -----, El Pulso de los Sexenios, 20 años de crisis en México, México, D. F., Siglo XXI Editores, 1990.
- Basave Kunhardt, Jorge, Los Grupos de Capital Financiero en México ( 1974-1995), Instituto de Investigaciones Sociales (UNAM)Universidad Nacional Autónoma de México, 1996.
- -----, Un siglo de grupos empresariales en México, México, D.F., Instituto de Investigaciones Económicas (UNAM)/ Miguel Angel Porrúa, librero-editor, Colección Textos breves de Economía, 2001.
- Basave, Jorge, Carlos Morera y Carlos Strassburguer, Propiedad y Control de los Grupos Financieros en México, 1974-1988, México, D.F., Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM, 1994.
- Bazdrech, Carlos, El futuro de la privatización, México, D.F., M.Angel Porrúa, 1994.
- Beck Ulrich y Anthony Giddens, Las consecuencias perversas de la modernidad, Barcelona, España, Anthropos, 1996.
- -----,Anthony Giddens y Scott Lash, Modernización Reflexiva, Política tradición y estética en el orden social moderno, Madrid, España, Alianza Editorial, 1997.
- -----, ¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización, Barcelona, España, Piados Ibérica, 1998.
- -----, Un nuevo mundo feliz. La precariedad del trabajo en la era de la globalización, Barcelona, España, 2000.
- Benítez Manault, Raúl, "México, 1982-1988. Los conflictos Políticos en la Crisis", en: Estudios Políticos, abril-junio de 1988.
- Bertrand, Michel, "De la familia a la red de sociabilidad", en: Revista Mexicana de Sociología, año LXI, No. 2, abril-junio de 1999.
- Betancourt Parra, María Guadalupe, El Pacto de Solidaridad Económica: un caso de concertación del Estado mexicano, Tesis de Licenciatura en Ciencia Política, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1990.
- Biddle, Jesse, et al., "Consultative Mechanisms in Mexico", PSD Paper, no. 39, The Work Bank, marzo de 2000.
- Bizberg, Ilán, "Los efectos de la apertura comercial sobre el mercado laboral y las relaciones industriales en México", en: Gustavo Vega Cánovas (coordinador) Liberación

- económica y libre comercio en América del Norte, México, D.F., El Colegio de México, 1993.
- Bobbio, Norberto, et. al., Diccionario de Política, México D.F., Siglo XXI Editores, décima edición en español, 1997.
  - Boissevain, Jeremy, Friends of Friends. Networks, Manipulators, and Coalitions, Oxford, Basil Blackwell, 1974.
  - Boyer, Roger, L'après-fordisme, París, Francia, Syros, 1993.
  - Briones, Alvaro, Entre el Conflicto y la Negociación. Los Funcionarios Públicos frente a las Empresas Transnacionales, México, Editorial la Nueva Imagen, 1982.
  - Briz Garizurieta, Marcela, El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios: surgimiento y consolidación México, D.F., Colección de Estudios de Posgrado, UNAM, 2002.
  - -----, Juan Sánchez Navarro, mis amigos tienen la palabra, México, D.F., Editorial México Desconocido, S.A. de C.V., 2004.
  - -----, Lazaro Cárdenas 1928-1932: una revolución social en Michoacán (la gestación del triunfo del proyecto radical de la Revolución mexicana), México, D.F., Tesis de Licenciatura en Ciencia Política, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1989.
  - Buendía Laredo, Jorge, Autoritarismo y Participación Empresarial: La Confederación Patronal de la República Mexicana, 1970-1988, Tesis de Licenciatura en Relaciones Internacionales, El Colegio de México, 1989.
  - Camp, Roderic A., Los Empresarios y la Política en México, México, D.F., Fondo de Cultura Económica, 1990.
  - Calderón, Francisco R., Libertad, responsabilidad y democracia. A 25 años de la fundación del CCE, México, D.F., Consejo Coordinador Empresarial, A.C., 2001.
  - Casar, María Amparo y Wilson Peres, El Estado Empresario en México: ¿Agotamiento o Renovación ?, México, D.F., Siglo XXI Editores, 1988.
  - Castañeda, Jorge G., La Herencia, México, D.F., Editorial Extra Alfaguara, 1999.
  - Ceceña, José Luis, México en la Orbita Imperial. Las empresas transnacionales, México, D.F., Ediciones "El Caballito", 1970.
  - Cerrutti, Mario, Proprietarios, empresarios y empresa en el norte de México, México, D.F., Siglo XXI Editores, 2000.
  - ----- y Carlos Marichal, Historia de los Grandes Empresarios en México, Universidad Autónoma de Nuevo León/ Fondo de Cultura Económica, 1997.
  - ----- y Miguel A. González Quiroga, El norte de México y Texas (1848-1880), México, D.F., Instituto Mora, 1999.

- Clavijo, Fernando y Susana Valdivieso, "Reformas Estructurales y Política Macroeconómica", en: Fernando Clavijo (compilador) Reformas Económicas en México 1982-1999, México, D.F., Fondo de Cultura Económica, Colección El Trimestre Económico, No. 92, 2000.
  - Colmenares, David, et. al. La Nacionalización de la Banca, México, D.F., Editorial Terra Nova, 1982.
  - Concheiro, Elvira, El Gran Acuerdo, México, D.F., Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM/Ediciones ERA, 1996.
  - Cordera, Rolando, ( compilador ) Desarrollo y Crisis de la Economía Mexicana, México, D.F., Fondo de Cultura Económica 1981.
  - -----y Carlos Tello, La Disputa por la Nación, perspectivas y Opciones del Desarrollo, México, D.F., Siglo XXI Editores, 1981.
- Coriat, Benjamín, El Taller y el Robot, Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica, México, D.F., Siglo XXI Editores, cuarta edición en español, 2000.
- Cordero, H., Salvador, Rafael Santín y Ricardo Tirado, "Proyecto Empresarial ¿Alternativa al proyecto nacional ?", en: Clases dominantes y Estado en México, México, D.F., UNAM, 1984.
  - Chudnovsky, Daniel, et.al., Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado, Argentina, Fondo de cultura Económica,1999.
  - Eden Lorraine y Maureen Appel Molot, "De la integración silenciosa a la alianza estratégica: la economía política del libre comercio en América Latina", en: Gustavo Vega Cánovas (coordinador) Liberación económica y libre comercio en América del Norte, México, D.F., El Colegio de México, 1993.
  - Eden, Lorraine y Fen Osler Hampson, "Clubs are Trump: the Formation of International Regimes in the Absence of a Hegemon" en: Rogers Hollingsworth y Robert Boyer (editores), Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions, Cambridge University Press, 1998.
  - Elizondo Mayer, Carlos, La importancia de las reglas. Gobierno y empresarios después de la nacionalización bancaria, México, D.F., Fondo de Cultura Económica (FCE), 2001.
  - Espinosa Yglesias, Manuel, Bancomer. Logro y Destrucción de un Ideal, México, D.F., Planeta, 2000.
  - Fajnzylber, Las Empresas Transnacionales. Expansión a nivel mundial y proyección en la Industria Mexicana, México, Fondo de Cultura Económica, 1976.

- Faust, Katherine, "Las Redes Sociales en las Ciencias Sociales y el comportamiento", en: Jorge Gil Mendieta y Samuel Schmidt (editores), Análisis de Redes. Aplicación en Ciencias Sociales, Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y Sistemas, UNAM, 2002.
- Fernández Aldecua, María José, "El gremio bursátil y los nuevos empresarios financieros", en: Proyecto Organizaciones empresariales en México, Cuadernos 6, México, D.F., Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, 1993.
- Freeman, Linton C. Centralality in social networks, conceptual clarification, Department of Social Relations, Price Hall Building, Bethlehem, PA 18015, U.S.A
- Garciadiego, Javier, et. al., El TLC Día a Día: crónica de una negociación, México, D.F., Miguel Angel Porrúa Grupo Editorial, 1994.
- Garrido, Celso, "Grupos Privados Nacionales en México, 1987-1993", en: Revista de la CEPAL, No. 53, agosto de 1994.
- -----, La Evolución del Actor Empresarial, México, D.F., Facultad de Ciencias Políticas y Sociales/Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, Proyecto de Organizaciones Empresariales en México, cuaderno No. 4, 1992.
- ----- y Cristina Puga, "Transformaciones del empresariado mexicano en la década de los ochenta", en: Cristina Puga y Ricardo Tirado (coordinadores) Los Empresarios Mexicanos Ayer y Hoy, México, D.F., Ediciones El Caballito, 1992.
- ----- y Cristina Puga, "Transformaciones recientes del empresariado mexicano", en: Revista Mexicana de Sociología, año LII, Núm. 2, abril-junio de 1990.
- Gary Gereffi, "¿Cómo contribuyen las industrias maquiladoras al desarrollo nacional de México y a la integración de América del Norte?", en: Gustavo Vega Cánovas (coordinador) Liberación económica y libre comercio en América del Norte, México, D.F., El Colegio de México, 1993.
- Giddens, Anthony, La Constitución de la Sociedad, Bases para la Teoría de la Estructuración, Buenos Aires, Argentina, Amorrortu Editores, Reimpresión, 1998.
- -----, La Estructura de Clases en las Sociedades Avanzadas, Madrid, España, Alianza Editorial, reimpresión 1980.
- -----, Las Nuevas Reglas del Método Sociológico, Crítica Positiva de las Sociologías Comprensivas, Buenos Aires, Argentina, Amorrortu Editores, segunda reimpresión, 1997.
- -----, Política, Sociología y Teoría Social, Barcelona, España, Ediciones Paidós, 1997.
- -----, La Tercera Vía. La renovación de la Socialdemocracia, Madrid, España, Editorial Taurus, 1999.

- -----, Un Mundo Desbocado, Los efectos de la globalización en nuestras vidas, Madrid, España, Editorial Taurus, año 2000.
- Gil Mendieta, Jorge y Samuel Schmidt, Análisis de redes. Aplicaciones en ciencias sociales, México, D.F., Instituto de Investigaciones en Matemáticas y en sistemas de la Universidad Nacional Autónoma de México, 2002.
- Girón, Alicia, Cincuenta años de deuda externa, México, D.F., Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, 1991.
- Gómez Tagle, Silvia, "Cambios y continuidades en la geografía del comportamiento electoral", en: Yolanda Meyenberg (coordinadora), El Dos de Julio: Reflexiones Posteriores, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLCASO)/ Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Unidad Iztapalapa/ Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, 2001.
- González González, Guadalupe, Los intereses privados norteamericanos en México, México, D.F., Tesis de Licenciatura en Relaciones Internacionales, El Colegio de México, 1979.
- Granados Chapa, Miguel Angel, La banca nuestra de cada día, México , D.F., Ediciones Océano, 1982.
- Haggard, Stephan, Silvia Maxfield y Ben Ross Schneider, "Theories of Business and Business-State Relations", en: Silvia Maxfield y Ben Ross Schneider (editores), Business and the State in Developing Countries, Nueva York, Estados Unidos de América, Cornell University Press, 1997.
- Hansen, Roger D., La Política del Desarrollo Mexicano, México, D.F., Siglo XXI Editores, 22ª, edición, 1998.
- Hernández Rodríguez, Rogelio, " Antonio Ruiz Galindo: una expresión del pensamiento empresarial mexicano", en: Estudios Políticos, nueva época, vol. 3, enero-marzo de 1984, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales (UNAM).
- Hernández, Rogelio, "Los grupos políticos en México. Una revisión teórica", en: Estudios Sociológicos, no. 45, septiembre-diciembre de 1997.
- Hecho en México, México y sus Empresas 1997 – 1998, Grupo Internacional Editorial, [1997?].
- Held, David, et. al., Global Transformations. Politics, Economics and Culture. Stanford, California, E.U.A., Stanford University Press, 1999.
- Hirsch, Joachim, El Estado Nacional de competencia. Estado, democracia y política en el capitalismo global, México, D.F., Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco/ División de Ciencias Sociales y Humanidades, 2001.

- Jacobo Edmundo, Matilde Luna y Ricardo Tirado, "Empresarios, Pacto Político y Coyuntura Actual", en: Estudios Políticos, nueva época, vol. 8, No. 1, enero-marzo de 1989, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales (UNAM).
- Jessop, Bob, State Theory, Putting Capitalist States in their Place, Pennsylvania State, University Press, 1990.
- -----, "Corporativismo, parlamentarismo y democracia social", en: Phillippe C. Schmitter y Gerhard Lehmbruch (coordinadores), Neocorporativismo I, Más allá del Estado y el Mercado, Mexico, D.F., Alianza Editorial, 1992.
- -----, "Estrategias de acumulación, formas de Estado y proyectos hegemónicos", (traducción Cristina Puga y David Torres Mejía) en: Estudios Políticos, nueva época, vol. 3, enero-marzo de 1984, Facultad de Ciencias Políticas, UNAM.
- Kamerman, Sheila B. y Alfred J. Kahn, La Privatización y el Estado Benefactor, México fondo de Cultura Económica, 1993.
- Krasner, Stephen D., "Bloques Económicos Regionales y el Fin de la Guerra Fría", en: Gustavo Vega Canovas, (coordinador) Liberación económica y libre comercio en América del Norte, México, D.F., El Colegio de México, 1993.
- Labastida, Julio (compilador), Grupos Económicos y Organizaciones Empresariales en México, México, D.F., Alianza Editorial/UNAM, 1986.
- La Economía Mexicana en Cifras, México, D.F., Nacional Financiera, S.N.C., 1998.
- Laredo Buendía, Jorge, Autoritarismo y Participación Empresarial: La Confederación Patronal de la República Mexicana, 1970-1988, México, D.F., Tesis de Licenciatura en Relaciones Internacionales, El Colegio de México, 1989.
- Lemus Méndez, Laura, El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios: una red de grupos económicos, Tesis de Maestría en Sociología Política, México, D.F., Instituto José maría Luis Mora, septiembre de 2000.
- Lipietz Alain, Choisir l'audace. Une alternative pour le XXe siècle, Paris, Francia, Éditions La Découverte, 1989.
- Loeza, Soledad, "Gobierno y Oposición en México", en: Foro Internacional, enero-marzo de 1997.
- -----, El Partido Acción Nacional, la larga marcha, 1939-1994, oposición y partido de protesta, México, D.F., Fondo de Cultura Económica, 1999.
- López Pardo, María del Carmen, "La Política Social como dádiva del presidente", en: Foro Internacional, enero-junio de 1996.
- Lujambio, Alonso, El Poder Compartido, México D.F., Editorial Océano, 2000.
- -----, "Los retos de la LVIII Legislatura (2000-2003), en el marco de un nuevo gobierno dividido", en: Ifigenia Martínez (coordinadora), El nuevo poder del

Congreso en México, México, D.F., Partido de la Revolución Democrática/ Miguel Ángel Porrúa, librero-editor, 2001.

- Luna, Matilde y José Luis Velasco, "Confianza y desempeño en las redes sociales", en: Revista Mexicana de Sociología, Año LXVII/Nú.1, enero-marzo 2005.
- ----- y Ricardo Tirado, "El Consejo Coordinador Empresarial, de la unidad contra el reformismo a la unidad para el TLC (1975-1993)", en: Revista Mexicana de Sociología, Año LVII, no. 4, octubre-diciembre de 1995.
- ----- y Ricardo Tirado, "Los empresarios en el escenario del cambio. Trayectoria y tendencias de su acción colectiva", en: Revista Mexicana de Sociología, Año LV, núm. 2, abril-junio de 1993.
- ----- y Ricardo Tirado, "Los empresarios y el gobierno: Modalidades y perspectivas de relación en los años ochenta", en: Revista Mexicana de Sociología, año 56 vol. 56, No. 2, abril-junio de 1984.
- ----- y Francisco Valdés, "Perspectivas teóricas en el estudio de los empresarios en México", en: Revista Mexicana de Sociología, Año LII, No. 2, abril-junio de 1990.
- -----,"Intereses empresariales y activismo político en México: Las demandas de la modernización económica" en: El Desafío de la Reforma Institucional en México, Roett, Riordan (compilador), México, D.F., Siglo XXI Editores, 1996.
- -----, "Las estrategias tripartitas de los años setenta", en: Estudios Políticos, nueva época, vol 3, enero-marzo de 1984, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM.
- Lustig, Nora, Hacia la Reconstrucción de una Economía, México, D.F., El Colegio de México/Fondo de Cultura Económica, 1994.
- Marsh, David y Gerry Stocker (eds.) Teoría y Métodos de la Ciencia Política, Madrid, España, Alianza Editorial, 1995.
- Martínez Assad, Carlos, "Auge y Decadencia del Grupo Monterrey", en: Revista Mexicana de Sociología, año 56 vol. 56, Número 2, abril-junio de 1984.
- Martínez, Ifigenia, (coordinadora) El nuevo poder del Congreso, México D.F., Partido de la Revolución Democrática/ Miguel Angel Porrúa librero-editor, 2001.
- Martínez, José, Carlos Slim. Retrato inédito, México, D.F., Editorial Océano, 2002.
- Martínez Nava, Juan W., Conflicto Estado empresarios en los gobiernos de Cárdenas, López Mateos y Echeverría, editorial Nueva Imagen, 1984.

- Elia Marúm Espinosa "Privatización de la Administración Pública Paraestatal en México", en: El Cotidiano, septiembre-octubre de 1992.
- Medina Cervantes, José Ramón, El Estado Mexicano entre la Inversión Extranjera Directa y los Grupos Privados de Empresarios, México, D.F., Editorial Premia, 1984.
- Méndez, José Luis, ¿Del Estado Propietario al Estado Promotor?, en: Foro Internacional, enero-junio de 1993.
- Méndez Berrueta, Luis. H. y José Otón Quiroz Trejo, Modernización Estatal y respuesta obrera: historia de una derrota, México, D.F., Universidad Autónoma Metropolitana (Unidad Azcapotzalco), 1994.
- Meyer, Lorenzo, Liberalismo Autoritario, las contradicciones del sistema político mexicano, México, D.F., Editorial Océano, 1995.
- Meyenberg Leycegui, Yolanda (coordinadora) El Dos de Julio. Reflexiones Posteriores, México, D.F., Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales/ Universidad Autónoma Metropolitana Unidad-Iztapalapa/Instituto de Investigaciones Sociales (UNAM), 2001.
- Millán, René, Los empresarios ante el Estado y la sociedad, Siglo XXI Editores, 1988.
- Mizrahi, Yamile "La nueva Oposición conservadora en México. La radicalización política de los empresarios norteños", en: Estudios Sociológicos, octubre-diciembre de 1992.
- Molina, José Luis, El análisis de redes sociales: una introducción, Ediciones Bellaterra, Serie General Universitaria - 10, Barcelona, España, 2001.
- Montesinos, Rafael, "Empresarios en Brasil y México Un ensayo sobre el neoliberalismo en América Latina", en Sociológica, año 7, número 19, Democracia y Neoliberalismo, mayo agosto de 1992.
- -----, "La cultura política del empresariado en México (un análisis del discurso)", en: Sociológica año 6 número 17, cambios culturales, septiembre- diciembre de 1991.
- Morera Camacho, Carlos, El Capital Financiero en México y la Globalización. Límites y Contradicciones. México, D.F., Ediciones Era/ Instituto de Investigaciones Económicas (UNAM), 1998.
- Nuncio, Abraham, El Grupo Monterrey, México, D.F., Editorial Nueva Imagen, 1982.
- Ortega, Juan Manuel, "Democracy and the End of Cooperation: a look at tripartite agreements in México", Conferencia presentada en The Annual Meeting of the American Political Science Association, Filadelfia, 28-31 de agosto de 2003.
- Ortiz Mena, Antonio, El Desarrollo Estabilizador: reflexiones sobre una época, Fondo de Cultura Económica/ El Colegio de México, 1998.

- Ortiz Rivera, Alicia, Consejo Mexicano de Hombres de Negocios ¿ Poder tras la silla presidencial?\_Tesis de Maestría en Sociología Política, México, D.F., Instituto José María Luis Mora, 1998.
- Ostrom, Elinor y T.K. AHN, "Una perspectiva de Capital Social desde las Ciencias Sociales: capital social y acción colectiva", en: Revista Mexicana de Sociología, enero-marzo de 2003.
- Pozas, María de los Ángeles, "Las empresas regiomontanas y la nueva economía global", en: Jorge Basave Kunhardt (coordinador) Empresas Mexicanas ante la Globalización, México, D.F., Instituto de Investigaciones Económicas (UNAM)/Miguel Angel Porrúa, librero-editor, 2000.
- Pozas, María de los Angeles, Reestructuración Industrial en México: Reorganización de los Consorcios , Innovación Tecnológica y Cambios en las Relaciones Laborales en Monterrey, Tesis de la Facultad de Filosofía y Letras, Monterrey Nuevo León, México, Universidad Autónoma de Nuevo León, 1993.
- Pozas, Ricardo y Matilde Luna (coordinadores) Las Empresas y los Empresarios en el México Contemporáneo, México, D.F., Editorial Grijalbo, 1991.
- Puga, Cristina, "Los empresarios mexicanos ante la catástrofe", en : Estudios Políticos, nueva época, vol 3, enero-marzo de 1984, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM.
- -----, México, Empresarios y Poder, México, D.F., Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1993.
- -----, Empresarios y coordinación económica; la negociación del TLCAN, Tesis de Doctorado en Ciencia Política, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales (UNAM), 2001.
- Quintana, Enrique y Celso Garrido, " Relaciones financieras, grupos económicos y disputa de poder", en: Ricardo Pozas y Matilde Luna (coordinadores) Las Empresas y los Empresarios en el México Contemporáneo, México, D.F., Editorial Grijalbo, 1991.
- Regini Marino, "Still Engaging in Corporatism? Recent Italian Experience in Comparative Perspective", Institute of Labour Studies, University of Milan, s/f.
- Rey Roman, Benito, México 1987: "el país que perdimos", México, D.F., Siglo XXI Editores, 1987.
- -----, La Ofensiva Empresarial contra la Intervención del Estado, México Siglo XXI, UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas,1984.
- Rivera Ríos, Miguel Angel, Crisis y Reorganización del Capitalismo en México, 1960/1985, México, D.F., Ediciones Era, Quinta reimpresión, 1993.

- -----, El Nuevo Capitalismo Mexicano, El Proceso de reestructuración de los Años Ochenta, México, D.F., Ediciones Era, Colección problemas de México, 1992.
- Roett, Riordan (compilador), El Desafío de la Reforma Institucional en México, México, D.F., Siglo XXI Editores, 1996.
- Rogozinski, Jacques La privatización de empresas paraestatales, México D.F., Fondo de Cultura Económica, 1993.
- Rousseau, Isabelle, Mexique: une revolution silencieuse? Elites gouvernementales et projet de modernisation (1970-1995), Paris Francia, L'Harmattan, 5-7 Rue Lécole Polytechnique, 75005, 1999.
- -----, Modernidad con Pies de Barro 1988-1994, Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, 1995.
- Salas Porras, Alejandra, "Estructuras, agentes y Constelaciones Corporativas en México durante la década de los noventa", en: Revista Mexicana de Sociología, octubre-diciembre de 1997.
- -----, "Globalización y proceso corporativo de los grandes grupos económicos en México", en: Revista Mexicana de Sociología, Vol. 54, No. 21., abril-junio de 1992.
- Salinas de Gortari, Carlos, México: un paso difícil a la modernidad, consultado en: [www.analitica.com](http://www.analitica.com)
- Schneider, Ben Ross, "La Política de Privatización en Brasil y México: variaciones sobre un tema estatista", en: Foro Internacional, julio-septiembre de 1990.
- -----, Why is Mexican Business so Organized? Mimeo, Northwestern University, Department of political Science, 2000.
- Smith, Peter H., "El impacto político del libre comercio en México", en: Gustavo Vega Cánovas (coordinador) Liberación económica y libre comercio en América del Norte, México, D.F., El Colegio de México, 1993.
- Solórzano, María del Carmen, "La asociación Mexicana de Casas de Bolsa y la Reestructuración del sistema financiero mexicano (1980-1992)" en: Proyectos Organizaciones empresariales en México Cuadernos 6, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, 1993.
- Solís, Leopoldo, La Realidad Económica Mexicana, México, D.F., Siglo XXI Editores, vigésima edición, 1993.

- Story, Dale, Los Empresarios y el Poder, México, D.F., Consejo Nacional para la Cultura y las Artes/Grijalbo, Colección Industria Estado y Política en México, 1990.
- Tello Macías, Carlos, La Política Económica en México, 1970-1976, México, D.F., Siglo XXI Editores, undécima edición 1993.
- -----, La Nacionalización de la Banca en México, México, D.F., S. XXI Editores, 1984.
- Tirado, Ricardo, "Los empresarios y la política partidaria", en: Estudios Sociológicos V: 15, 1987.
- Torres Mejía, David, "La estabilización del Subdesarrollo Mexicano (1960-1970)", en: Revista Mexicana de Ciencias Sociales, núm. 119, enero-marzo de 1985, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.
- Touraine, Alain, ¿ Podremos Vivir Juntos ?, México, D.F., Fondo de Cultura Económica, 2ª edición, 2000.
- Urquidi, Víctor L., México en la globalización. Condiciones y requisitos de un desarrollo sustentable y equitativo. Informe de la Sección Mexicana del Club de Roma, Fondo de Cultura Económica, México, Tercera edición, 2000.
- Valdés Ulgalde, Francisco, Autonomía y Legitimidad. Los Empresarios, la Política y el Estado en México, México, D.F., Siglo XXI Editores, 1997.
- -----, "¿Hacia un nuevo liderazgo sociopolítico? Ensayo sobre la convocatoria social de los empresarios", en: Estudios Sociológicos V: 15, 1987.
- -----, "¿ Hacia un nuevo liderazgo sociopolítico ? Ensayo sobre la Convocatoria social de los empresarios", en: Estudios Sociopolíticos V: 15, 1987.
- Vidal, Gregorio, Privatizaciones, fusiones y adquisiciones. Las grandes empresas en América Latina, México, D.F., Instituto de Investigaciones Económicas (UNAM), 2001.
- Villarreal Corrales, Lucinda, TLC, Las Reformas Legislativas para el Libre Comercio 1991-1995, México, D.F., Editorial PAC, S.A., de C.V., 1995.
- Xelhuantzi López, María, "De legitimidad y de alianzas: de la Corriente Democrática al Frente Democrático Nacional (julio de 1987 a julio de 1988)", en: Estudios Políticos, julio-septiembre de 1988.
- Xelhuantzi López, María, "La Corriente Democrática: de la legitimidad y las alianzas (junio de 1985 a julio de 1987)", en: Estudios Políticos, abril-junio de 1988.

- -----, Las Nuevas Realidades Políticas y Económicas del Sindicalismo Internacional y el Nuevo Internacionalismo Sindical, Tesis de Doctorado en Ciencia Política, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1997.
- Zabludovsky, Gina, México, Estado y Empresarios, México, D.F., Escuela de Estudios Profesionales de Acatlán, UNAM, 1980.
- -----, "Reflexiones en torno al estudio de los empresarios en México", en: Política y Gobierno, vol. 1, no. 1, enero-junio de 1994, México, D.F., Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE).
- Zamora Bátiz, Julio, "La Extranjerización de la Economía Mexicana", mimeo, Círculo de Estudios México, julio de 2003.
- Zapata, Francisco, "Reestructuración y privatización en la industria siderúrgica mexicana", El Colegio de México, Ponencia presentada en el III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, realizado en Buenos Aires, Argentina, del 17 al 20 de mayo de 2000, en : <http://www.alast.org/pdf/wlter/tec-zapata.pdf>.
- Zapata Novoa, Juan, La Muerte de Fundidora. Reconversión de la cultura industrial mexicana, México, D.F., Noriega Editores, 1989.

## HEMEROGRÁFICAS

- Anuario Financiero, 1981, Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Carreño Carlón, José, Nexos, 6 de julio de 1987
- Carreño Carlón, José, Punto, 17 de agosto de 1987.
- Farías Fernández, José Antonio, "La fuga de capitales en México de 1989 a 1995", en: Este País, 1997.
- Rodríguez Reyna, Ignacio, "Nueva banca. Un reparto fuera de libreto", en: Revista Mira, No. 124, 13 de julio de 1992.
- Millán Núñez, Jaime, "Terminó la desincorporación; comienza la competencia bancaria", en: Revista Epoca, No. 58, 13 de julio de 1992.
- Revista Expansión, 5 de julio de 1989.
- Revista Proceso, No. 581, 21 de diciembre de 1987.
- Witker Jorge, Revista Expansión, 5 de julio de 1989.

- Anuarios financieros de la Bolsa Mexicana de Valores
- Expansión (encuesta 500 empresas)
- Líderes Mexicanos (varios números)
- Poder (varios números)
- Actual (varios números)
- Forbes (varios números)
- Periódicos de circulación nacional.

#### DOCUMENTALES

- Archivo del CMHN 1990-1995
- Programas de estabilización económica
- Ley de inversión extranjera y sus modificaciones de 1995, 1996, 1998, 1999 y 2001.
- Ley del Mercado de Valores, 2005.

#### ENTREVISTAS

- Entrevista confidencial con un miembro del CMHN, México, D.F, 7 de enero de 1994.
- Entrevista con el empresario Jesús Vidales Aparicio, México, D.F., 15 de agosto de 2001.
- Entrevista con el exbanquero Agustín Legorreta Chauvet, México, D.F., 5 de diciembre de 2002.
- Entrevista con el expresidente Miguel de la Madrid Hurtado, México, D.F., 17 de mayo de 2002.
- Entrevista confidencial con un exmiembro del CMHN, México, D.F., 10 de enero de 2003.
- .Entrevista con el exbanquero Agustín Legorreta Chauvet, México, D.F., 29 de septiembre de 2003.

- Entrevista con Jesús Silva Herzog, exsecretario de Hacienda y Crédito Público, México, D.F., 15 de julio de 2004.
- Entrevista con el exbanquero Agustín Legorreta Chauvet, México, D.F., 5 de marzo de 2005.
- Entrevista con Pedro Aspe Armella, exsecretario de Hacienda y Crédito Público, realizada para el libro Juan Sánchez Navarro....op. cit.
- Entrevista con el empresario Rolando Vega Iñiguez, realizada para el libro Juan Sánchez Navarro....op. cit.