

LOS INDUSTRIALES, LA POLÍTICA Y EL FIN DEL
PROTECCIONISMO INDUSTRIAL

Tesis
que para obtener el grado de
Doctor en Ciencias Políticas y Sociales,
presenta
Ricardo Tirado Segura

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Programa de Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
Instituto de Investigaciones Sociales
Centro de Investigaciones sobre América del Norte
Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias
Facultad de Estudios Superiores Acatlán

México D.F., 2004



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.

Agradezco el muy valioso apoyo que me proporcionaron mis asesoras Alejandra Salas-Porras, Matilde Luna y Blanca Torres y los acertados comentarios de mis lectores y miembros del jurado María de los Ángeles Pozas, Cristina Puga, Francisco Valdés y Gina Zabludovsky. La responsabilidad de lo escrito es, sin embargo, sólo mía.

ÍNDICE

SIGLAS Y ACRÓNIMOS MÁS USADOS	5
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	7
1. Presentación	7
2. El problema	11
3. El argumento	15
4. Justificación	18
5. Partes que integran esta tesis	20
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO	23
1. Los problemas a tratar	24
2. La caracterización del régimen político	25
3. Las relaciones entre los empresarios y el gobierno.	28
a) Los actores empresariales	29
b) El arreglo de intermediación de intereses	32
c) Las acciones empresariales	44
4. Las decisiones de la representación industrial	44
a) El enfoque de los grupos de interés	45
b) El enfoque de las élites de poder	47
c) La teoría de las decisiones organizacionales	52
d) Las redes de políticas públicas	54
CAPÍTULO III. EL RÉGIMEN POLÍTICO Y EL PODER EMPRESARIAL	57
1. El régimen político autoritario, asimétrico e incluyente	57
a) Súper presidencialismo	59
b) Partido hegemónico	64
c) Complejo arreglo de Intermediación de intereses	65
d) Control de la opinión pública	67
2. Los actores políticos empresariales	70
a) Los conglomerados o grupos de poder económico	71
b) Las empresas multinacionales	76
c) Las organizaciones empresariales	78
d) Las facciones o corrientes políticas empresariales	85

e) Los empresarios políticos militantes	88
3. La acción política de los empresarios	88
a) La acción de presión o participación en las políticas públicas	89
b) La acción movilizadora	95
c) La acción por el poder político directo o acción partidista	102
4. Los límites a la acción política de los empresarios	104
5. Conclusiones	112

CAPÍTULO IV. LA APERTURA COMERCIAL DEL FIN DE SIGLO

115

1. El agotamiento de la sustitución de importaciones	115
a) El modelo de sustitución de importaciones	115
b) El agotamiento del modelo	122
2. El proceso económico y político del fin de siglo	124
a) El contexto internacional y las presiones externas	124
b) Algunas consecuencias de la crisis	129
3. El rechazo al ingreso al GATT en 1980	139
4. La crisis, el ingreso al GATT y la apertura drástica	141
a) Las medidas de apertura comercial	142
b) Nuevas presiones para ingresar al GATT	145
c) La crisis en la crisis	148
d) La apertura drástica	149
5. La firma del Tratado de Libre Comercio	151
a) La alianza con los empresarios	153
b) Las relaciones con Estados Unidos	156
c) El TLC: tratado de inversiones y seguro político	157
6. Los actores empresariales frente a la apertura	160
a) Las facciones políticas empresariales	160
b) Los grandes grupos económicos	162
c) Las multinacionales	165
d) Las organizaciones empresariales	166
7. Conclusiones	171

CAPÍTULO V. LAS CÁMARAS INDUSTRIALES DE LA CONCAMIN

173

1. Periodización de la Concamin 174
2. Caracterización de la Concamin 180
3. Las tareas, la administración y las finanzas 184
 - a) Las tareas 184
 - b) El aparato administrativo 187
 - c) Las finanzas 190
4. Caracterización de las cámaras industriales 194
 - a) Los servicios de las cámaras 195
 - b) Las finanzas de las cámaras 197
5. Tipología de las cámaras y asociaciones 199
 - a) Por el tamaño de sus agremiados 200
 - b) Por el tamaño de las organizaciones 207
 - c) Por el área geográfica de su campo de acción 219
 - d) Por el estatuto jurídico que las rige 219
 - e) Por las características de la rama 223
 - f) Los cambios recientes en Concamin 224
6. Los conjuntos de organizaciones solidarias latentes 225
7. Las coaliciones electorales probables 228
8. El poder en las cámaras y asociaciones 231
 - a) El régimen legal formal de gobierno de las cámaras 232
 - b) Los grandes y pequeños empresarios 234
 - c) La acción de las “camarillas” 244
 - d) El poder de los dirigentes 247
9. Conclusiones 251
 - a) Segmentación de la Concamin 251
 - b) Dos tipos ideales de organizaciones 252
 - c) El tipo “club privado” 252
 - d) El tipo “estadio” 254

CAPÍTULO VI. LAS DECISIONES DE LA CONCAMIN 259

1. Presentación	259
2. La red interna de la Concamin	264
a) Los datos de las designaciones de presidentes	264
b) La dinámica de las designaciones de presidentes	275
3. Conclusiones	296
a) Autonomía de los presidentes	296
b) Las coaliciones de las cámaras chicas y medianas	298
c) La elección del presidente en Concamin	299
d) Tres patrones de presidencias	300
e) El nuevo espacio de los medianos empresarios	301
f) Los poderes externos y el presidente de la Concamin	302
CAPITULO VII. LA CONCAMIN EN OTRAS REDES DE DECISIONES	
305	
1. El circuito de decisiones del sector privado	306
a) El CCE: representante político	308
b) De representante político a gestor autorizado	311
2. La red de política pública en materia comercial	327
3. Dos momentos decisivos de la apertura comercial	335
a) La Concamin y el ingreso al GATT en 1986	335
b) La Concamin y el Pacto de Solidaridad Económica	349
4. Conclusiones	364
a) El espacio de las decisiones del sector privado	364
b) La red de política pública de comercio exterior	367
c) Las decisiones sobre el GATT y el PSE	369
CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES GENERALES	371
1. Las organizaciones empresariales	371
2. Dos tipos de cámaras industriales	372
3. El poder en las cámaras	375
4. El poder en la Concamin	376
5. Las relaciones entre la Concamin y el CCE	378
6. El poder de la Concamin en la red de política comercial	378

7. Las decisiones sobre la apertura comercial	379
8. Reflexión final	379
APÉNDICE 1. ACCIONES POR EL PODER POLÍTICO DIRECTO	
381	
APÉNDICE 2. CÁMARAS Y ASOCIACIONES DE LA CONCAMIN	
389	
APÉNDICE 3. PROSOPOGRAFÍA DE LOS PRESIDENTES	391
ENTREVISTAS	409
BIBLIOGRAFÍA	413

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1. Presentación

Una ola de intervencionismo estatal y voluntad de industrialización en los países atrasados recorrió el mundo entero a principios de los años treinta, estimulada por los logros de la revolución rusa de 1917¹ y los estragos ocasionados por la gran depresión de 1929. El estado y la sociedad mexicanos también se incorporaron a esa ola desde el inicio de la década de los años treinta.

Aunque la industrialización del país había avanzado un buen trecho durante el porfiriato (Haber 1992), en los años treinta comenzó a aparecer en sectores de la sociedad y el gobierno la renovada voluntad de fortalecer al sector industrial en un proceso de desarrollo económico menos vulnerable, más independiente, más dinámico, más incluyente y más moderno.²

Esta decisión se volvió central durante la segunda guerra mundial, cuando debido a las oportunidades económicas creadas por la situación bélica, la inversión, el producto y las exportaciones del sector manufacturero nacional comenzaron a crecer de manera espectacular (King 1970).

Es en ese marco que, a principios de los años cuarenta con la expedición de la nueva ley de cámaras, se refundan las cámaras industriales y su confederación, y se convierten en las más destacadas representantes de los industriales y las principales abanderadas de la industrialización.³ El factor fundamental para la reconstitución de esas organizaciones fue el impulso de los empresarios manufactureros interesados en aprovechar las oportunidades de industrialización que brindaba la guerra. Querían crear una gran organización que los representara y les permitiera influir en el gobierno de México para que se

¹ “La revolución rusa asombró al Occidente capitalista y despertó las ambiciones de las naciones emergentes al demostrar que el poder del estado revolucionario, dentro del espacio de dos generaciones, podía transformar a un atrasado país agrario en la segunda potencia industrial y militar del mundo” (Skocpol 1984:20).

² El gobierno de Cárdenas estableció importantes apoyos fiscales y otros estímulos a la industrialización (González 1981:319).

³ Las cámaras industriales y de comercio existían desde décadas atrás, pero desde 1936 el gobierno cardenista las había unificado en la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio e Industria (Concanacomin) y había hecho obligatoria la afiliación a ellas (véase el Cáp. III).

establecieran las políticas que propiciarían el crecimiento de sus empresas, especialmente, el proteccionismo (Tirado 1990). Pero la consolidación de las cámaras industriales fue también claramente inducida por el gobierno, porque la constitución de una Confederación de Cámaras Industriales, separada de las cámaras de comercio, apuntalaba bien el proyecto industrializador del presidente Ávila Camacho.⁴

Al terminar la guerra, mientras Estados Unidos proclamaba el librecambismo, en México se producía un amplio consenso en favor de la “revolución industrial” apoyada en un gran frente nacional “antifeudal, nacionalista y antiimperialista”, que incluía desde los campesinos hasta los empresarios, pasando por los obreros, las clases medias y, desde luego, el gobierno.⁵

El acuerdo se expresó en el apoyo que esos actores brindaron a la *Carta de Chapultepec* surgida de la conferencia panamericana de febrero de 1945, en la que México y los demás países latinoamericanos se manifestaron en favor de la industrialización. La Carta fue de inmediato apoyada por las más importantes organizaciones de industriales y de trabajadores,⁶ y poco más tarde se firmó en abril de 1945 el Pacto Obrero Industrial por el cual se consolidó la alianza entre el gobierno, los industriales a través de la Concamin y los trabajadores a través de la Confederación de Trabajadores de México (CTM) (Tirado 1990).⁷ En ese sentido, puede decirse que el efecto industrializador de la guerra tuvo el soporte acordado de tres grandes actores sociales y políticos nacionales: las organizaciones de los industriales, el gobierno y los sindicatos.

Por eso, cuando al terminar la guerra las potencias industriales estaban listas para reanudar sus exportaciones de manufacturas a México, el gobierno decidió, en parte debido a la presión de los empresarios y sus organizaciones, establecer un sistema de protección que permitiera subsistir a las empresas

⁴ Como se verá, el gobierno también propició la creación de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canacintra), que dividiría a los empresarios en algunas coyunturas de conflicto.

⁵ El gran ideólogo de esta propuesta fue Vicente Lombardo Toledano.

⁶ La Confederación de Cámaras Industriales (Concamin), la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canacintra), la Confederación de Trabajadores de México (CTM) y la Confederación de Trabajadores de América Latina.

⁷ El texto de ese Pacto puede consultarse en Alcázar (1970:117-118).

fundadas durante la guerra y la creación de otras nuevas que aprovecharían el mercado nacional que quedaría reservado para ellas. Fueron pasos importantes en el camino del proteccionismo mexicano, el rechazo a adherirse a la *Carta de La Habana* en 1947, la negativa a ingresar al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT) en 1948 y la denuncia en 1951 del tratado comercial firmado en 1942 con Estados Unidos en las difíciles condiciones bélicas (Torres 1979 y 1984 y Meyer 1982).

Esta política de crear una industria nacional sustituyendo las importaciones que se hacían, era afín con las propuestas desarrollistas de corte keynesiano que, para toda la América Latina y la periferia rezagada del mundo, propuso la Comisión Económica para la América Latina. A través de ellas se proponían superar las desventajas entre los países exportadores de productos primarios frente a los países exportadores de manufacturas.

Junto con las altas barreras arancelarias, el instrumento básico de la industrialización mexicana fue el sistema del requisito de los permisos previos de importación, que se solicitaban y acordaban con gran discrecionalidad en comités oficiales en los cuales participaban los representantes de las cámaras industriales y a través de los cuales se fueron cerrando las fronteras a todos los productos extranjeros que pudieran competir con los productos fabricados en el país (Torres 1979, Balassa 1970).

Es en este contexto que la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canacintra) se constituyó en el mejor representante de los pequeños y medianos industriales del país y el gran baluarte del nacionalismo industrial y el proteccionismo, durante un largo periodo que inicia casi al principio de la segunda guerra mundial (Mosk 1951) y termina a mediados de los setenta (Tirado 1979). Su protagonismo político llegó a su punto culminante durante el periodo del desarrollo estabilizador, cuando el monopolio del mercado interno concedido a la industria nacional permitió grandes tasas de crecimiento. Y es que a la sombra de la protección que daba el sistema contra la importación de los productos extranjeros, en general mucho más baratos y de mejor calidad que se fabricaban en los países más desarrollados, pudieron crearse y desarrollarse en

todo el país miles y miles de empresas micros, pequeñas, medianas y grandes, que junto con los sindicatos de trabajadores se convirtieron en decididos sostenedores de la política adoptada por el gobierno. Este proceso de industrialización se dio además con una fuerte intervención económica estatal, un arreglo de intermediación corporativa y redes de políticas cerradas, en un ambiente de inseguridad y discrecionalidad que facilitó la aparición de redes clientelares, a través de las cuales se fabricaron lealtades, se otorgaron prebendas, y en las que proliferaron muchos negocios entre empresarios, funcionarios públicos y políticos.

De ese modo, el modelo económico seguido propició que los industriales disfrutaran de un mercado cautivo muy seguro y de muchos otros apoyos que otorgaba el gobierno, todo lo cual les permitía grandes y cómodas ganancias.

Lo anterior se tradujo en un gran crecimiento de la industria y de la economía en general, que dio pie a que se hablara de un “milagro económico” mexicano que al derramar ciertos beneficios a amplios sectores de la población, contribuyó de manera decisiva a la gran legitimidad que hizo muy estable al régimen autoritario, junto con el acendrado nacionalismo y la ideología de la revolución.

El modelo, sin embargo, comenzó a presentar problemas a fines de los sesenta cuando la fase de lo que se llamó “la sustitución fácil” de importaciones había sido agotada y el problema de la balanza comercial –un exceso permanente de importaciones de bienes de capital e intermedios- se hizo crónico (Solís 1970).

Es por eso que desde fines de esa década se comenzó a hablar de la necesidad de superar el estadio “infantil” de la industria nacional y de la necesidad de concertar un gran acuerdo para que, en un lapso prudente, se redujeran las barreras proteccionistas y, sin suprimirla del todo, se racionalizara la protección y la industria se hiciera más competitiva (Bancomext 1971). Sin embargo, la propuesta avanzó poco (Flores 1998) y se volvió luego casi una mera discusión técnica ajena a los industriales, hasta que en 1979, en pleno auge petrolero, el gobierno del presidente López Portillo abrió un debate sobre la apertura de la economía y la posible adhesión de México al GATT. La discusión,

en la que las organizaciones más importantes de los empresarios se dividieron, fue resuelta por la decisión presidencial en el sentido de no ingresar a ese acuerdo internacional y continuar protegiendo a la industria.

Sin embargo, luego de unos pocos años, en medio de la gran crisis, todo cambio. A tono con el llamado *consenso de Washington*, después de la gran crisis económica de 1981-1982, el gobierno concluyó, presionado fuertemente desde el exterior, que el modelo de sustitución de importaciones y el proteccionismo eran ya incapaces de asegurar a México un crecimiento económico sostenido y los recursos para el pago de su deuda externa. Por eso comenzó a racionalizar la protección y a impulsar la exportación de productos manufacturados. Pero a partir de la mitad de los ochenta, una nueva fase de crisis y nuevas presiones llevaron a la tecnocracia gobernante a la decisión final de acelerar la apertura y otras políticas como la privatización de las empresas públicas y la desregulación general de la economía.

En efecto, no sólo se incorporó México al GATT en 1986, sino que de manera rápida, profunda y unilateral se siguió abatiendo la desprotección, yendo mucho más allá de los términos pactados entonces. Para 1989 la intraspasable armadura que había protegido durante décadas a la industria nacional, había sido prácticamente liquidada (Lustig 1994).

De ese modo la apertura comercial junto con otro grupo de políticas afines como la privatización de empresas públicas, la apertura a las inversiones extranjeras y la desregulación, permitió que en muy poco tiempo, el gobierno de México fuera capaz de realizar el cambio del modelo de desarrollo basado en el proteccionismo y la sustitución de importaciones a otro muy abierto y basado en la exportación de manufacturas.

La suscripción de los tratados de libre comercio con Estados Unidos y Canadá en 1993, y la Unión Europea y otros países, tendría el propósito de hacer inamovible el modelo decidido, de atraer al país abundantes inversiones y de obtener algo de los socios comerciales de México, en reciprocidad a lo mucho que se había dado a cambio de casi nada.

2. El problema

Desde fines de los setenta, al compás de lo que sucedía en el mundo, en México comienza a plantearse el fin de la industrialización por sustitución de importaciones y la afirmación del paradigma neoliberal. En ese escenario, hacia mediados de los ochenta se tomarán importantes decisiones de política económica, entre ellas la apertura comercial.

En las pujas para hacer avanzar o detener el nuevo modelo y la apertura comercial, o para darles a éstos modalidades distintas, se involucrarán sobre todo tres tipos de grandes actores: el gobierno mexicano; los actores empresariales que operan en el país; y varios actores externos, entre los cuales destacan el gobierno de Estados Unidos, los acreedores de la deuda pública y algunos organismos internacionales como el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI).

En el gobierno contrastan las posiciones encontradas de dos facciones o grupos de políticos: los viejos burócratas políticos que articulados en torno a los aparatos de control político gobernaron al país durante décadas al amparo del modelo autoritario y proteccionista y los nuevos políticos tecnócratas, vinculados al aparato financiero, que acceden al poder en 1982 y son básicamente neoliberales pero también autoritarios (Centeno 1997).

En el seno del sector privado los actores fundamentales que actúan en pro o en contra del cambio de modelo son: los empresarios nacionales, las empresas multinacionales, las organizaciones empresariales y las facciones o corrientes empresariales de pensamiento y acción políticas. Pero entre los empresarios nacionales debe hacerse una triple distinción, con base en el tamaño: por un lado, existía la minoría que componen las grandes empresas y conglomerados más pujantes. Por otro lado estaba la gran mayoría de los industriales de tamaño micro, pequeño y mediano que, en general, operaban con graves problemas y que en 1993 constituían el 99.13%⁸ de todos los establecimientos industriales (INEGI, citado por Ruiz 1995:143) y casi no tenían otro modo de incidir en las políticas que

⁸ Esta cifra se descomponía así: micros: 91.95%, pequeños: 6.31% y medianos: 1.18%. Los grandes representaban únicamente el 0.86%.

mediante la acción colectiva a través de sus organizaciones gremiales. Finalmente, había otro sector compuesto por empresas grandes y medianas que ocupaban una situación intermedia, porque estaban bien articuladas en las cadenas de producción de las ramas más dinámicas.

Desde la perspectiva de este autor, si los industriales tan ampliamente protegidos eran tan ineficientes –como, con razón, se ha dicho tanto– entonces la apertura comercial drástica –rápida y a fondo– tenía que golpearlos muy duramente, porque no podrían ponerse de inmediato en condiciones de competir y era entonces muy probable que se suscitara una reacción muy fuerte de ellos contra esa política.

Dada la precariedad de las micros y pequeñas empresas, e incluso de las medianas y parte de las grandes, era predecible que la exposición inmediata al rigor de una fuerte competencia desataría una movilización política opositora integrada por decenas de miles de empresarios industriales y tal vez también de sus trabajadores.

Además, en la historia de las relaciones entre los empresarios y el gobierno en México, hay muchos episodios en que los empresarios lograron frenar o modificar sustancialmente algunas políticas que el gobierno pretendía aplicarles. A pesar del régimen autoritario, los más importantes actores empresariales participaban en la hechura de las decisiones públicas que les afectaban, a través de un arreglo de intermediación de intereses que hasta a veces les permitía vetar ciertas iniciativas del gobierno. Más aun cuando desde mediados de los setenta ellas habían sido los principales canales de la oposición empresarial a las políticas de los gobiernos de Echeverría y López Portillo.

Por eso, cuando eran tantos los intereses creados que se iban a afectar con la apertura comercial, era de suponerse que actuarían colectivamente empleando los recursos políticos de que aparentemente disponían, para detener la gran amenaza que se cernía sobre ellos.

Era de esperarse que las organizaciones representativas de los micros, pequeños y medianos industriales, se hubieran opuesto a la apertura drástica. Se estimaría de quienes se asumen como representantes, la adecuada defensa de

quienes están afiliados a las organizaciones que dirigen y que, en el ejercicio de la representación que desempeñan, lucharían para impedir que se implantaran las políticas que sufrirían sus bases mayoritarias de micros, pequeños y medianos industriales.⁹

Sin embargo, las cosas sucedieron de otro modo. Aunque el gobierno realizó en muy poco tiempo una reforma comercial muy radical, ya que levantó rápidamente la protección yendo mucho más allá de lo pactado con el GATT en 1986, no topó con gran resistencia. Fue sorprendente la facilidad con que se llevó a cabo.

Independientemente de los méritos propios de cada una de las diferentes explicaciones que en los últimos años se han dado para dar cuenta de la rápida supresión del proteccionismo, éstas no han agotado todos los aspectos del problema. Quedan aún pendientes algunas importantes interrogantes sobre la sorprendente pasividad de los industriales beneficiarios del proteccionismo, al amparo del cual se crearon y consolidaron tantos y tan fuertes intereses a lo largo de muchas décadas.

Una de las interrogantes que este autor considera de gran relevancia y estima que no ha sido analizada suficientemente, se refiere al rol desempeñado en ese trance por la estructura de representación empresarial y el arreglo de intermediación de intereses. Más específicamente, la interrogante se refiere al no uso, en el momento de la apertura drástica, de la capacidad de oposición de las organizaciones de industriales, por parte de los inminentes afectados que eran representados por ellas.

Puesto de otro modo: si tras las barreras proteccionistas se habían creado tantos y tan poderosos intereses, a lo largo de tanto tiempo, ¿Por qué aunque había tantos industriales tan vulnerables a ella, fue tan fácil realizar la apertura comercial? ¿Qué impidió que recurrieran a los medios de defensa que aparentemente estaban a su disposición? ¿Por qué las organizaciones de industriales y la Concamin en primer lugar, no se opusieron? ¿Por qué no surgió

⁹ Esto no implica necesariamente una defensa ciega del proteccionismo, pues las organizaciones empresariales maduras logran dirigencias que desarrollan cierta autonomía respecto de sus propias bases y otros actores, sobre todo el gobierno (Schmitter y Streeck 1981 y Coleman 1997).

entonces, esgrimiendo buenas o malas razones, un potente movimiento de oposición a la apertura comercial?

El objetivo de este trabajo es analizar por qué los industriales no se opusieron fuertemente al desmantelamiento del proteccionismo industrial ¿Cómo pudo impedirse que se opusieran a él? ¿Quiénes y cómo favorecieron la realización de la apertura drástica? ¿Qué recursos fueron desplegados para llevar adelante la reforma? ¿Qué obstáculos enfrentaron los industriales opositores, para que no pudieran actuar contra ella?

La cuestión se desliza al análisis de la conducta de quien, como se demostrará a lo largo del trabajo, es la principal representante de los industriales mexicanos: la Concamin. Por eso el problema principal a investigar en este trabajo se resume en esta pregunta: ¿Por qué la Concamin no se opuso decididamente a la política de apertura comercial drástica?

Este problema se descompone en un conjunto de problemas secundarios y complementarios que necesitan ser resueltos: ¿Qué era la Concamin en el momento de la apertura drástica? ¿Cómo era su estructura y cómo funcionaba? ¿Cómo era su proceso de toma de decisiones? ¿Cómo, por qué y quiénes decidieron en Concamin el asunto de la apertura comercial, como lo hicieron?

Ahora bien, como la Concamin forma parte de un sistema de representación empresarial mayor, el que se centra en el CCE, para obtener una respuesta completa a la interrogante planteada, también habrá de abordarse el análisis de esa organización cúpula y su posicionamiento ante la apertura comercial.

3. El argumento

Diferentes autores han mostrado que la acelerada apertura comercial de México pudo ser posible porque a ella contribuyeron uno o varios de los siguientes factores¹⁰: la gran crisis económica; el agotamiento del viejo modelo económico; las fuertes presiones de los actores externos; el autoritarismo del régimen; los alicientes y compensaciones que el gobierno ofreció a los empresarios; y el

¹⁰ Algunos de los muchos autores que han tratado la participación de los empresarios en la política comercial de los ochenta son: Cronin, Flores, Heredia, Hobbs, Luna, Puga, Tacker y Teichman.

desconocimiento por parte de muchos empresarios de las consecuencias cabales que tendría la apertura.

Aunque todas estas fueron circunstancias que allanaron la posibilidad de que la medida se pudiera aplicar, en este trabajo se aborda la cuestión desde otro ángulo.

Aquí interesa que los industriales parecían disponer de recursos políticos que supuestamente habrían podido poner en movimiento para detener la política de la apertura comercial drástica que los afectaría tan gravemente, y no lo hicieron. Entre esos recursos políticos, pueden nombrarse los siguientes:

1. De mucho tiempo atrás estaban sólidamente organizados en las cámaras industriales de afiliación obligatoria y, desde luego, en la confederación que las agrupaba a todas, la Concamin. Parecía verosímil esperar que las organizaciones de industriales, las cámaras y su Confederación, harían algo por sus numerosos socios: 96,758 establecimientos (Concamin 1979) o el 73.51% de los 131,625 reportados por el censo industrial de 1980.

2. Existía también el Consejo Coordinador Empresarial, que desde 1975 aglutinaba en una sola organización representante del empresariado nacional a prácticamente todas las organizaciones empresariales importantes.

3. La Concamin tenía una larga tradición de participación en la elaboración de políticas públicas a través de diferentes medios.

4. Contaban los industriales con la solidaridad de muchas otras organizaciones empresariales de todo tipo, entre ellas algunas de las grandes organizaciones nacionales de productores rurales.

5. Dentro del propio gobierno y su partido, el PRI, había también facciones, grupos y sectores que respaldaban con entusiasmo sus posiciones.

6. Las principales organizaciones sindicales también simpatizaban decididamente con la posición defensiva del mercado interno, de la cual dependían en gran parte los empleos de los trabajadores.

7. Otros partidos y fuerzas políticas, de derecha y sobre todo de izquierda, se mostraban también afines al parecer de los empresarios.¹¹

8. Tenían asimismo la simpatía de una parte de las clases medias ilustradas, como son sectores de profesionistas, comunicadores, académicos e intelectuales.

9. Disponían de fácil acceso a los medios de comunicación masiva, de modo tal que sus mensajes podían llegar al gran público.

Pero en la realidad todos estos recursos no existían o permanecieron ociosos o no se usaron adecuadamente, pues la oposición empresarial fue débil. En el momento crucial en que se produjo la apertura drástica, la más grave amenaza derivada de una política gubernamental en muchas décadas, las principales organizaciones de industriales dejaron pasar, sin mucha resistencia, esa medida o hasta la apoyaron. Ni el Consejo Coordinador Empresarial, ni la Confederación de Cámaras Industriales, ni la Canacintra y las otras cámaras opusieron una resistencia fuerte a las medidas implementadas por el gobierno. Es decir, la representación empresarial no funcionó en defensa de la gran mayoría de los miembros afiliados a las cámaras y asociaciones industriales. Las organizaciones de industriales, y en particular la Concamin con sus casi 97,000 afiliados, no fueron el soporte de una acción autónoma de su amplia base mayoritaria de micros, pequeños y medianos industriales.

La tesis que aquí se sostiene es que, de algún modo que hay que desentrañar, un sector minoritario de empresarios anuente con la apertura comercial drástica operó dentro de la misma estructura de representación empresarial, para impedir que se articulara ahí una reacción empresarial poderosa contra esa política.

Para conducir la investigación se tomarán como guías las siguientes orientaciones, supuestos o hipótesis principales:

a) Cualquier resistencia fuerte a la demolición del proteccionismo, requería del despliegue de una gran acción colectiva de los industriales amenazados,

¹¹ Entiéndese aquí por izquierda y derecha, las preferencias políticas orientadas sobre todo hacia la justicia, la igualdad y lo público y hacia la libertad, el imperio de la ley y lo privado.

misma que sólo podía ser coordinada por la gran organización de los industriales: la Concamin o por una gran movilización independiente que surgiera en ese momento.

b) Las organizaciones empresariales, especialmente el CCE y la Concamin, eran actores políticos estratégicos, por su capacidad para dar o quitar legitimidad a cualquier giro importante de política que afectara a la industria.

c) El gobierno necesitaba que las organizaciones empresariales más importantes, en particular la Concamin, aprobaran la apertura comercial drástica o al menos no se opusieran a ella.

d) La estructura de representación de los intereses industriales: las cámaras, la Concamin y el CCE integraban un espacio de lucha, en el que los diferentes grupos empresariales trataban de hacer prevalecer sus preferencias de política.

e) Había un grupo elitista de conglomerados nacionales que habían desarrollado capacidades para competir en mercados abiertos y aceptó la apertura comercial drástica, por diferentes razones. Más aún cuando la crisis contrajo abruptamente el mercado interno y puso a la orden del día la estrategia de crecimiento basada en las exportaciones.

f) El sector de la élite empresarial favorable a la apertura comercial ejercía una gran influencia en el arreglo de intermediación de intereses y hegemonizó a las más importantes organizaciones empresariales, incluida la Concamin, y promovió la pasividad ante esa política.

g) Los miembros del gobierno apoyaron a los empresarios de la élite competitiva en sus acciones para contener la reacción proteccionista.

h) La débil reacción habida en el campo industrial, se debió también a que los sectores amenazados nunca formularon una alternativa viable para enfrentar el innegable agotamiento del modelo.

4. Justificación

Se justifica investigar este asunto porque la política de industrialización por sustitución de importaciones fue el pivote de la estrategia del desarrollo y una

pieza fundamental del pacto social que permitió el crecimiento económico, la legitimidad y la estabilidad política a lo largo de muchas décadas; y, porque, como se dijo antes, perduran aún sin explicar aspectos muy importantes de las circunstancias en que la protección fue eliminada.

Ya que el proteccionismo fue durante décadas una política fundamental del desarrollo mexicano, es inexcusable desconocer bien cómo es que fue desmantelado y por qué no produjo una gran confrontación.

El desconocimiento de cómo se desmontó el proteccionismo que a tantos beneficiaba, está impidiendo conocer a fondo cómo funcionaba realmente la estructura de representación empresarial y el arreglo de intermediación de intereses. Esto significa que se ignora un aspecto muy importante de las complejas relaciones entre el poder económico y el poder político, de los alcances y límites del poder de los empresarios en el régimen político, y de la participación de éstos en la toma de decisiones de importancia pública fundamental. La comprensión cabal de esos procesos políticos permitirá un mejor entendimiento de cómo fue posible el brusco abandono final de esa política de desarrollo.

Asimismo, se podrán extraer de los análisis, las enseñanzas consecuentes sobre el régimen político de aquella época y reflexionar sobre aspectos del régimen actual que atañen a esos problemas.

Más específicamente, se considera importante conocer a fondo un actor relevante del régimen como es la Concamin. Es necesario dar a ésta la representatividad y el peso que realmente le corresponden. Se debe conocer cómo son sus procesos de toma de decisiones y de ese modo saber a quién debe atribuirse una decisión tan importante de ese colectivo. Además, los resultados que se obtengan permitirán conocer también otros aspectos de la estructura y el desempeño de la representación empresarial en su conjunto.

Desde un plano más general, se considera que es necesario conocer a los actores sociales y políticos relevantes del régimen político; saber a qué representan realmente y el cómo y el porqué de las decisiones que toman; porque muchos actores colectivos operan como verdaderas “cajas negras” y se desconocen aspectos fundamentales de su funcionamiento y el sentido de las

acciones que despliegan. Una oportunidad para abrir esas “cajas negras”, es el estudio de las organizaciones en el proceso en que toman decisiones muy importantes. Es esa una oportunidad privilegiada para el análisis, porque la toma de una decisión crucial tensa el arreglo de poder interior de las organizaciones; explicita las prácticas reales de movilización de recursos y rejuego de las preferencias y pone de manifiesto las reglas efectivas del desempeño.

Se tiene la convicción de que el análisis político se enriquecerá si se conoce el grado de representatividad de los dirigentes y los actores colectivos, y se podrá comprender mejor el funcionamiento real del régimen político de la época y, en algunos aspectos, el de la actualidad. Además, la investigación de los procesos de toma de decisiones parece muy prometedor para el estudio general teórico y práctico de las condiciones de producción y despliegue de la acción colectiva.

Por otra parte, la estrategia de la investigación consistió en hacer caracterizaciones de diferentes tipos de estructuras de organizaciones empresariales (las cámaras industriales, la Concamin y el CCE) y la de la red de política pública de comercio exterior. También se describen y analizan los patrones de prácticas repetidas y consistentes en sus procesos de toma de decisiones, tratando de encontrar las reglas y los sentidos codificados en ellas.

La recolección de la información se hizo a través de entrevistas propias (a veces en colaboración) y ajenas que fueron facilitadas tanto por colegas investigadores como por estudiantes.¹² Entre las entrevistas destacan las realizadas por el autor a los presidentes de la Concamin en el periodo en que se tomaron las decisiones más relevantes de la apertura comercial. También se revisó a fondo la prensa de la época y se recurrió a la bibliografía especializada sobre el tema. Un importante apoyo adicional fue la larga experiencia del autor en la investigación de asuntos relacionados con la política y los empresarios.

Como aportaciones originales del autor pueden mencionarse la construcción de dos tipos ideales de cámaras industriales: el tipo “club privado” y

¹² Agradezco a los colegas Judith Helman, Juan Manuel Ortega y Alicia Ziccardi y a los estudiantes Fernando F. Alba y Concepción Bautista el acceso a sus materiales.

el tipo “estadio”, la proposición del concepto de “senado informal de custodios” y el discernimiento de diferentes patrones de dirigencias empresariales en distintas épocas. También es, en parte, original del autor la construcción de una tipología de las acciones políticas empresariales.

5. Partes que integran esta tesis

Esta tesis se compone de ocho capítulos. El primero es esta introducción. El segundo expone cuáles son los tres problemas principales que serán tratados a lo largo del trabajo y el instrumental teórico metodológico que se usará para ello.

El tercer capítulo se refiere, en la primera parte, a la caracterización del régimen político mexicano. Esta caracterización sirve de contexto para situar en sus justas dimensiones el problema de las relaciones entre el gobierno y los empresarios. La segunda parte del capítulo aborda el tema de las capacidades y los límites del poder de los empresarios en el régimen político. Esta exposición permitirá ubicar el problema de la toma de decisiones en las organizaciones empresariales y en la Concamin en particular, que se aborda a profundidad en los capítulos quinto y los subsecuentes.

El cuarto capítulo es en parte una digresión que revisa los orígenes del proteccionismo y el agotamiento del modelo sustitutivo de importaciones. Trata luego la gran crisis del principio de los ochenta, las presiones externas para que México abriera su economía, el ascenso de los tecnócratas al poder y las principales medidas que implementaron para eliminar el proteccionismo, mostrando cómo se realizó en la segunda mitad de los ochenta una apertura comercial drástica. También se exponen aquí los posicionamientos generales de los principales actores empresariales respecto a la apertura comercial, destacando cuáles estaban a favor y cuáles en contra, haciendo énfasis sobre todo en las organizaciones empresariales, ya que los principales afectados, los micros y pequeños casi sólo podían actuar a través de ellas.

El quinto capítulo hace una caracterización de la Concamin y examina la gran diversidad de las cámaras y asociaciones industriales que agrupa, sus diferentes tipos, y caracteriza los patrones de toma de decisiones de esas organizaciones.

El capítulo sexto analiza la manera en la que la Concamin se gobierna y cómo son sus procesos de toma de decisiones en la designación de sus dirigentes y la adopción de sus políticas, tratando de encontrar patrones generalizables.

El séptimo se refiere a la participación de la Concamin en dos ámbitos muy importantes de toma de decisiones: el espacio del Consejo Coordinador Empresarial y finalmente el de las decisiones de la política pública de apertura comercial de México. El capítulo concluye con el examen de la participación de la Concamin en dos de las decisiones clave de la apertura comercial: el ingreso al GATT y la firma del Pacto de Solidaridad Económica, que contenía importantes medidas liberalizadoras del comercio exterior.

Por último, el capítulo octavo contiene las conclusiones finales de este trabajo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO

Todo esfuerzo cognitivo involucra hacer interpretaciones que requieren de marcos conceptuales que permitan pensar tanto las cuestiones más abstractas como, en este caso, los asuntos políticos específicos que interesan (Held 1991:15-17).

El objetivo de este capítulo es explicitar cuáles son los problemas principales a considerar en este trabajo y enunciar los instrumentos teórico metodológicos empleados para construir esos problemas y analizar las cuestiones planteadas.

Cabe decir que no se apela aquí a la gran teoría; sólo se recurre a teorías discretas –de rango medio– que permitan dar explicaciones plausibles a las cuestiones que interesan. Por otra parte, aunque se acude a diferentes, pero compatibles, aportes teóricos, predomina aquí una perspectiva teórico metodológica de corte neoinstitucionalista, que se asume más como una sensibilidad y una forma de aproximación a los problemas, que como un compromiso explícito con un cuerpo de teoría bien definido.

El neoinstitucionalismo ha sido visto como una reacción en las ciencias sociales en contra de la revolución conductual y el paradigma de la elección racional de décadas previas (Powell y DiMaggio 1999:34). Pero al menos una de sus principales corrientes tiene una pretensión muy ambiciosa, pues se propone rescatar al lado de la política contractual de agregación de las preferencias individuales, un aspecto muy antiguo de la política –la integración– que se condensa en las instituciones a través de reglas, rituales, ceremonias, símbolos, narraciones y dramatismo que permean sutil y difusamente a la política, brindando una interpretación, comprensión y significación del mundo y un sentido de pertenencia a comunidades históricas que se proyectan hacia el futuro (véase March y Olsen 1997: Cap. 3).

De la manera más simple y general el neoinstitucionalismo puede ser entendido como un análisis de los usos condensados en reglas (March y Olsen 1997). Es decir, un enfoque que confía en la capacidad explicativa del análisis por

la inercia de las reglas vigentes (las formales y las no escritas; las convertidas en tradiciones y en símbolos) en y entre los actores colectivos e individuales que conforman el régimen político. “Por 'reglas' –dicen March y Olsen (1997: 67-68)- significamos las rutinas, procedimientos, convenciones, papeles, estrategias, formas organizativas y tecnologías en torno a las cuales se construye la actividad política. Asimismo las creencias, paradigmas, códigos, culturas y conocimiento que rodean, apoyan, elaboran y contradicen esos papeles y rutinas”. Se trata entonces de reglas formales y reglas informales, las cuales coexisten en una mezcla muy intrincada dando lugar a una relación compleja entre ambos constreñimientos en la que se crean relaciones simbióticas entre los actores y las instituciones mismas (Romero 1999:20-21).

1. Los problemas a tratar

Conforme a lo planteado en el capítulo introductorio anterior, en el curso del trabajo se abordarán de manera central tres grandes núcleos de problemas; a saber:

1. En primer lugar, el de la caracterización general del régimen político mexicano, que servirá para entender el lugar que ocupan en él los principales actores sociales y políticos y la naturaleza de sus relaciones con el gobierno. Es decir, la caracterización del régimen político mexicano aportará el contexto general que hace inteligible el complejo de las relaciones entre los empresarios y el gobierno, pues el sentido cabal de una parte puede desentrañarse mejor si además de comprender la lógica de su acción, se entienden también cuales son sus principales articulaciones con el resto.

2. El segundo problema que se abordará es el del análisis de esa parte más específica del régimen mexicano que atañe a las relaciones entre los empresarios y el gobierno, ya que la cuestión central que ocupa a este trabajo es justamente la acción-reacción de los empresarios ante una medida de política económica emanada del gobierno: la apertura comercial. Para ello se analizarán los principales actores políticos empresariales, sus distintos tipos de acciones y su interrelación con el gobierno.

Pero puesto que la decisión central que interesa en este trabajo atañe a la aprobación que dieron a la apertura comercial las organizaciones empresariales de los empresarios que serían afectados por la medida, son entonces estos actores empresariales: las organizaciones o grupos de interés y sus líderes y sus acciones, los que serán analizados de manera prioritaria. Para este fin la atención se centrará en la caracterización de la estructura y el funcionamiento de la representación de los intereses empresariales organizados y de su participación en los mecanismos de coordinación social o arreglos de intermediación de intereses.

3. Esta última caracterización será el contexto necesario para abordar finalmente el tercer gran problema que se tratará: el del análisis de los procesos de toma de decisiones de las organizaciones empresariales involucradas, particularmente de la Concamin, organización representativa de los industriales, pues este gremio empresarial es el que agrupaba a los micros, pequeños y medianos industriales directamente afectados por la apertura comercial.

A continuación se hace un esbozo del tratamiento teórico con que serán abordados cada uno de los tres problemas enunciados, en los capítulos correspondientes.

2. La caracterización del régimen político

Como se expondrá en la primera parte del tercer capítulo, el autor de este trabajo se adhiere a la caracterización del régimen político mexicano de la segunda mitad del siglo XX como *autoritario*, reconociéndole, junto con muchos autores, los rasgos fundamentales que la literatura asigna a ese tipo de regímenes políticos. Para esta caracterización se sigue en lo general el clásico trabajo de Linz (1975) en el que construye el tipo régimen autoritario, contrastándolo con los tipos ideales de los regímenes totalitario y pluralista y analizando las notas distintivas de cada uno.

El régimen político mexicano en su época “clásica”: fines de los años cincuenta y principio de los sesenta, puede caracterizarse por dos elementos fundamentales que son típicos de los regímenes autoritarios: el poder es ejercido

por “un líder u ocasionalmente por un pequeño grupo” y hay un “pluralismo limitado” (Linz 1975:264).¹

En la primera parte del capítulo tres se analizan estos dos elementos fundamentales siguiendo las pautas que a continuación se describen a grandes rasgos. En el autoritarismo mexicano el gran poder del líder se produce a través de una gran concentración del poder en lo que puede llamarse el “súper presidencialismo” y por el largo predominio de un solo partido en el poder.²

El súper presidencialismo consiste en el acaparamiento de una gran cantidad de facultades legales y metalegales por un presidente que las ejerce con mucha discrecionalidad, lo que le permite ser simultáneamente el jefe real no sólo del estado, del gobierno, las empresas públicas y las fuerzas armadas, sino también del partido, de los poderes legislativo y judicial, de los gobernadores y muchos presidentes municipales y de muchos otras instituciones y grupos con poder.

Este ejercicio concentrado de tan grandes poderes suele apoyarse de manera importante en “un partido oficial o único o privilegiado” (Linz 1975:266) que es siempre el ganador arrollador de elecciones en las que participan otros partidos, pero que no son realmente competidas (Sartori 1980:278) y lo jefatura el mismo presidente. Del partido oficial mexicano es característico que está integrado por un elenco de organizaciones jerárquicas, sectoriales de afiliación semiobligatoria, que extienden la influencia del régimen sobre amplios segmentos de la población.

En cuanto a la otra gran característica central del régimen: el pluralismo limitado, cabe decir que casi no hay actores políticos y sociales que sean realmente autónomos y que en general es muy baja la movilidad de los actores existentes. De hecho Linz considera que el pluralismo limitado es la característica más distintiva del autoritarismo (1975: 265-266). Para la limitación del número y la movilidad de los actores, el régimen mexicano cuenta con los siguientes recursos: a) un arreglo de intermediación de intereses que combina características

¹ Aquí no se sigue puntualmente a Linz pero sí las grandes líneas de su análisis.

² Cosío (1974) apuntaba estas dos características como las fundamentales del sistema político.

corporativas, clientelares y de redes cerradas de políticas y b) el control de la opinión pública.

El arreglo corporativo es un dispositivo que establece para diferentes categorías sociales, asociaciones únicas o casi únicas, jerárquicas, semiobligatorias, que limitan en diferentes grados la libre acción de las organizaciones por la intervención gubernamental en la selección de sus líderes y el planteamiento de sus demandas; pero, por otro lado, las organizaciones cuentan con un reconocimiento oficial y capacidad de influencia en las determinaciones del gobierno (Schmitter 1992a y 1992b).

Por su parte las redes clientelares establecen formas de coordinación social particularistas en todos los ámbitos de la sociedad y desde luego en la esfera política, imponiendo a los numerosos actores (clientes) obligaciones de apoyo político a los gobernantes, a cambio de las ventajas particulares que les brindan éstos (Auyero 1997).

Las redes cerradas de política permiten que sólo algunos individuos, grupos u organizaciones participen de manera genuina en la elaboración de las decisiones de políticas (Zurbriggen 2003).

Por otro lado, aunque los autoritarismos no tienen una ortodoxia rígida ni una ideología oficial bien definida y sí una mentalidad ambigua y flexible (Linz 1975:267-269), debe decirse que en el autoritarismo mexicano prevaleció una severa limitación a la expresión pública de opiniones críticas al gobierno, tanto de los medios de comunicación como de las organizaciones sociales y políticas.

Todo lo hasta aquí descrito funcionó durante la época clásica del régimen, pero en el curso de las tres últimas décadas del siglo veinte, estas características fueron desdibujándose. Por una parte, la sociedad mexicana cambió, junto con el mundo, en muchos aspectos; por otra, sobrevinieron las recurrentes crisis económicas y políticas de fines de los sesenta, de mediados de los setenta y de los ochenta, todo lo cual incidió en que el régimen político fuera transformándose.

Pero la transformación del régimen autoritario, con el estímulo de la llamada tercera ola democrática mundial (Diamond y Platner 1996), se produjo de manera lenta y contradictoria, con avances rápidos que fueron seguidos de

retrocesos para continuar luego nuevamente en un zig-zag de aperturas y cierres, tratando de superar las críticas coyunturas económicas y políticas que enfrentó.

De ese modo progresivamente el régimen fue perdiendo su capacidad de control sobre la sociedad, sobre todo porque la movilización de los actores fue ampliándose y, más lentamente y al final, la concentración del poder disminuyó. En la medida en que la perspectiva temporal se fue ampliando, se mostró que el resultado neto era un reblandecimiento del autoritarismo y se empezó a hablar de un proceso de liberalización política y transición hacia la democracia³ y de que el régimen evolucionaba acercándose de alguna manera a las características de la poliarquía definidas por Dahl, según el cual un régimen democrático se caracteriza por una alta disposición a satisfacer a todos sus ciudadanos, dándoles la oportunidad de formular sus preferencias y manifestarlas públicamente, recibiendo por parte del gobierno igualdad de trato (1989:13-14).⁴ Se estaba pues en un periodo de transformaciones del régimen político que amplió la capacidad de movilización de muchos actores sociales y políticos.

En lo que respecta a estos actores, los análisis se ocuparon de un factor fundamental: su capacidad de movilización, misma que se traduce en el problema de la autonomía o la heteronomía de los actores; es decir, la capacidad de tomar decisiones propias y actuar conforme a ellas o la incapacidad de hacerlo y por tanto estar en relación de dependencia respecto de otros actores. En el autoritarismo los actores se caracterizan por un grado mayor o menor de heteronomía; mientras que en el pluralismo democrático lo que prevalece es la autonomía.

Entonces, para la segunda mitad de los ochenta, que es la época que interesa para este trabajo, algunas de las más duras características originales del régimen autoritario se habían modificado y se manifestaban también en las relaciones entre los empresarios y el gobierno. Justamente los análisis fueron

³ Sobre estos conceptos véase O'Donnell (1988).

⁴ Para que estas tres condiciones se cumplan -agrega Dahl (1989)- deben garantizarse las siguientes libertades: de asociación, de expresión, de votar y ser votado; el derecho de los líderes a buscar apoyo y a luchar por los votos; la diversidad de fuentes de información; las elecciones libres e imparciales; e instituciones que garanticen que la política del gobierno dependa de los votos y las demás formas de expresar las preferencias.

mostrando cómo a lo largo del periodo, sobre todo a raíz de conflictos con el gobierno, los actores empresariales fueron mostrando una nueva voluntad política (Luna, Millán y Tirado 1985) y una autonomía creciente (Valdés 1997).

Procesos similares y paralelos permitieron observar cómo la libertad de expresión fue ganando espacios cada vez más amplios, la creación de organismos de la sociedad civil cada vez más numerosos e independientes, y la consolidación de partidos políticos opositores que desafiaron al régimen en contiendas electorales cada vez más competidas.

Es en esa época de transformaciones que se inscribe el periodo 1980-1994 en que se desarrolló el episodio de lucha política a favor y en contra de la apertura comercial que es tema de este trabajo.

3. Las relaciones entre los empresarios y el gobierno.

Para abordar el análisis de las relaciones entre estos dos actores del régimen político, en la segunda parte del capítulo III, se recurre a diferentes instrumentos teóricos que puedan producir caracterizaciones y explicaciones satisfactorias de: a) los principales actores políticos empresariales; b) el arreglo de intermediación de intereses a través de los cuales interrelacionan con el gobierno; y c) los alcances y límites de sus acciones políticas.

a) Los actores empresariales

La segunda parte del capítulo III comenzará con el tema de los principales actores empresariales. Una noción inicial de empresario es la siguiente: estrictamente el empresario es quien decide la marcha de la empresa, él (aunque pueden ser varios en una misma empresa), es quien toma efectivamente las decisiones fundamentales sobre cómo ha de desempeñarse la empresa. No es necesariamente un “emprendedor” en el sentido de Shumpeter, ni tampoco es forzosamente el capitalista o dueño de la empresa (aunque en México casi siempre coincidan), pues puede ser un empleado a sueldo quien decide el destino de la empresa.⁵

⁵ Desde Burnham (1967) y su “revolución de los gerentes”, es conocida la creciente importancia de estos empresarios a sueldo, pero el papel de los capitalistas y sus familias en la dirección de las empresas sigue siendo un fenómeno muy importante (véase Marceau 1989).

“El empresariado” o “los empresarios” son términos descriptivos y laxos que hacen referencia al conjunto estadístico de quienes se desempeñan como tales y, por extensión, a quienes los apoyan muy cercanamente en sus funciones. Se trata de un conjunto sumamente heterogéneo que incluye desde los pequeños y micros empresarios hasta los grandes capitanes de empresa de los conglomerados y empresas multinacionales más importantes. Por eso hablar en general de los empresarios o el empresariado como un actor político, como “clase en sí” en términos marxistas,⁶ es generalmente equivocado ya que ese conjunto actúa de manera muy desarticulada, y sólo en coyunturas muy especiales su comportamiento tiende a unificarse.

Entonces, lo que se encuentra más bien es una pluralidad de actores políticos empresariales, entre los cuales hay múltiples traslapes y combinaciones, los principales de los cuales son de cinco tipos: los conglomerados o grupos económicos nacionales, las empresas multinacionales, las organizaciones empresariales, las facciones políticas empresariales⁷ y los individuos que siendo originalmente empresarios devienen en actores políticos relevantes. Los conglomerados o grupos económicos o, como también se les llama, grupos de poder económico, son grandes conjuntos de empresas, a veces hasta de cientos de empresas, articuladas entre sí, que operan en uno o varios sectores y ramas de actividad económica y que tienen un centro de decisión unificado en la empresa insignia o *holding* que, bajo la dirección de uno o varios capitanes de empresa, comanda a todo el grupo con una sola racionalidad (Durand 1996).

Las empresas multinacionales son subsidiarias de empresas basadas en otros países, es decir, sus centros y agentes de decisión fundamentales no residen en México. Muchas de ellas, por el valor de su participación en la producción de los bienes y servicios del país, el tamaño de sus inversiones, los trabajadores que emplean y la dimensión de sus actividades en el ámbito mundial son actores políticos de peso en México, en los países donde tienen sus sedes y en muchos más.

⁶ Véase al respecto Marx ([1852] 1971:313-314).

⁷ Todos estos actores actúan, se proyectan y en ciertas circunstancias hasta se confunden parcialmente con las personas que los dirigen.

Otro tipo de actor empresarial muy importante lo constituyen las organizaciones empresariales y sus dirigentes. Desde el siglo XIX en todo el mundo han proliferado las asociaciones de interés de todo tipo, que al lado de los partidos políticos, aunque de manera mucho menos visible, se han convertido en actores fundamentales en todos los regímenes políticos (Schmitter 2003).

Se ha hablado así del surgimiento de un “circuito secundario de la política”, de “un segundo nivel de la política” (Offe y Schmitter citados por Arditi 1997) y hasta se ha dicho que junto a la “primera ciudadanía” que elige representantes que integran las asambleas legislativas con base en circunscripciones territoriales, existe ahora una “segunda ciudadanía” constituida por representantes elegidos en asociaciones basadas en campos funcionales (Schmitter 2003).⁸ El problema de qué tanto control y qué tanta autonomía debe darse a estas organizaciones es actualmente, en palabras de Dahl, “el problema fundamental de la democracia pluralista” (1991:11).

Las organizaciones de empresarios son entidades que agrupan a los empresarios con el fin declarado de proteger sus intereses y desde el punto de vista conceptual han sido pensadas principalmente desde dos ópticas distintas: como corporaciones o entidades semipúblicas de afiliación obligatoria, a partir de las teorías de lo que se ha llamado el corporativismo; y como asociaciones privadas en las que la afiliación es libre, con base en la conceptualización de los llamados grupos de interés o de presión.⁹ Dada la complejidad de la estructura de representación mexicana en la que se articulan aún en una misma organización los elementos corporativos con los asociativos y el tránsito tendencial en México en las últimas décadas, de lo corporativo hacia lo asociacional en el campo de las agrupaciones gremiales de empresarios, para el análisis de estas organizaciones se recurrirá a ambos enfoques.

Hacia mediados de la década de los ochenta existían en México un gran número y variedad de organizaciones empresariales que se desempeñaban en

⁸ Habría así líneas de identidad territorial, funcional y también las basadas en actitudes (Arditi 1997).

⁹ Véase sobre los formas de coordinación social y las grandes diferencias entre las corporaciones y las asociaciones voluntarias: Holingsworth y Boyer (1997) y Ahrne (1990: 57-60).

todas las regiones y en todos los sectores y ramas de la actividad económica del país.¹⁰

Dentro de este gran conjunto destacan algunos polos de articulación en los que se integran varios subconjuntos de organizaciones empresariales y de empresarios. El más importante de estos complejos de organizaciones es el centrado en el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), la “cúpula de cúpulas” del sector privado, pero también pesan y cuentan otros polos articuladores como los que integran las empresas multinacionales.

El análisis obliga a pasar de las organizaciones a un cuarto actor político empresarial: las facciones o corrientes políticas empresariales. De gran importancia son estas corrientes o facciones -cuya constitución y formas típicas de acción se examinarán en el capítulo III- porque una parte de la acción política empresarial es producida por alineaciones o corrientes de opinión y acción políticas en las que se articulan diferentes organizaciones y líderes empresariales.

Finalmente, resta aquí mencionar al actor político empresarial más novedoso, que es el que constituyen los empresarios que han incursionado abiertamente en la política partidaria, sobre todo a través del PAN. A lo largo de este trabajo se harán constantes referencias a ellos.

b) El arreglo de intermediación de intereses

El capítulo tres en su segunda parte aborda la cuestión a que se refiere el título de este apartado.

En todos los regímenes, los actores sociales despliegan sus acciones en el marco de cierto arreglo para la intermediación de intereses o la coordinación, a

¹⁰ Debe decirse que para algunos las organizaciones empresariales no son actores empresariales verdaderos, ni objetos dignos de estudio. Así Offe (1981) dice que esas asociaciones “no generan poder que no exista ya, ni formulan fines que no se deriven directamente de los fines ya definidos y conscientemente perseguidos al nivel de las firmas individuales”. Przeworsky (1990:120) concluye que sólo en un momento “de locura” los empresarios pueden presentarse ante la sociedad como organizados separadamente; pues “la burguesía nunca o casi nunca, aparece como un partido separado para defender sus intereses específicos.” Contrastantemente con las opiniones anteriores, Doner y Schneider (2000: 270) afirman que las asociaciones empresariales, “son más que la suma de sus partes. Tienen significativo poder en el sentido convencional de hacer que las firmas miembros hagan cosas que de otro modo no harían, modificando sus preferencias o su conducta. Esas asociaciones son instituciones económicas o políticas que forjan incentivos, ofrecen recompensas y establecen estrategias.”

través de los cuáles se procesan las decisiones públicas y la gobernabilidad de la sociedad. En sociedades democráticas se habla en general de la prevalencia de sistemas pluralistas en los que los actores individuales u organizados en grupos de interés o de presión se desenvuelven libremente en un mercado político abierto en el que los únicos controles surgen espontáneamente de los ajustes mutuos (Dahl 1991:40), pero algunos han visto en ello apariencias tras las cuales prevalecen relaciones que conceptualizan como “corporativismos societales” (Schmitter 1992a). Afín a la concepción del pluralismo es el concepto de redes como mecanismo de coordinación social o *governance* que, con cambios en sus variantes, es postulado a veces como un modo de coordinación distinto a los del mercado, el estado, la comunidad y las asociaciones-corporaciones (Luna, en prensa).

Pero el arreglo mexicano de la segunda mitad del siglo XX es de una índole distinta. En él pueden distinguirse varias modalidades que pueden pensarse con instrumentos teóricos afines al concepto de autoritarismo con el que se analizará el régimen político; son ellos el clientelismo, el corporativismo y “los mecanismos de las consultas previas”, mismos, estos últimos, que pueden verse como un tipo específico de red de políticas cerrada. Todas estas modalidades se integran complementándose y traslapándose en un único arreglo, complejo, pues en cada sociedad las instituciones, las organizaciones y los valores tienden a cohesionarse y fusionarse en una sola configuración social compleja que tiene su lógica institucional (Hollingsworth y Boyer 1997:2).

i. El clientelismo

Por clientelismo se entiende tanto un tipo de relaciones como un esfuerzo teórico para entender esas relaciones. En tanto que enfoque conceptual, el clientelismo permite comprender una parte importante del operar tradicional de un segmento de la elite empresarial mexicana en sus relaciones con el gobierno. Esto es, que en México, como en muchas otras sociedades, existe una tradición secular de preferencia del empresario por la cercanía al poder público para obtener ventajas particulares discrecionalmente otorgadas, en vez de incrementar

racionalmente la competitividad de la empresa para lograr mayores ganancias en el mercado.¹¹

Las relaciones clientelares se vinculan con una forma muy antigua de dominación: el patrimonialismo; esto es, la actuación del gobernante que consiste en hacer uso del poder, al menos en parte, por su “gracia” y a su “arbitrio libre”, otorgando beneficios y disponiendo de los bienes públicos, como si el poder que tiene fuera para su uso privado y los bienes del estado fueran suyos.¹² Esta disposición de bienes públicos es ahora, desde luego, una forma de la corrupción porque las leyes –que muchas veces no se cumplen- la prohíben.

El clientelismo es una institución que se establece en la esfera de la política y en otros ámbitos de la vida social. Es una forma tradicional que en ocasiones es ilegal e ilegítima,¹³ por lo que generalmente se la mantiene oculta y asume la apariencia de simples interacciones sociales. Pero en realidad se trata de intercambios entre un patrón que da favores o servicios, haciendo muchas veces uso, cuando es político, de los recursos públicos a su cargo, a cambio de la lealtad y servicios que le proporciona un cliente que se le subordina. No es una forma de coordinación social universal, sino particular, ya que su referente son siempre relaciones específicas que involucran a actores precisos y no a categorías definidas, ni al conjunto de la sociedad; y sin embargo, se puede hablar de la institucionalización del clientelismo en una sociedad como la mexicana, , por su arraigo, porque los intercambios clientelares se reproducen y proliferan por todos los espacios de la sociedad y atraviesan todos los ámbitos y niveles de agregación organizacional: los partidos, los sindicatos, el gobierno, etc. Piensa O’Donnell (1997) que en el campo político, el clientelismo se da sobre todo en países en donde, concurriendo con otros factores, prevalece lo que llama “ciudadanías

¹¹ Véanse al respecto Brading (1974), Coatsworth (1990) y North et al (s/f). Al respecto dicen estos últimos autores (p. 117): “El fundamento del sistema español era el intercambio político, a través del cual las elites obtenían derechos y privilegios a cambio de mantener la lealtad y el apoyo a la corona.”

¹² Sobre el patrimonialismo, véase Weber (1974, I:184-193).

¹³ Por ejemplo: está a veces legalmente prohibida la “compra” del voto con favores; y el caciquismo, una forma de dominio clientelar, es repudiado muchas veces por quienes lo sufren y por la opinión pública.

disminuidas”, es decir, relaciones entre los ciudadanos y el estado en las que aquellos no se asumen plenamente como tales.

En ese sentido, dice Auyero (1997), que el clientelismo es una institución informal pero extremadamente influyente, que perdura muchas veces oculta, y que no parece destinada a desaparecer ni a permanecer en los márgenes de la sociedad, aunque se produzcan transiciones y consolidaciones democráticas o un gran desarrollo económico y/o político.

Por lo anterior, aunque generalmente se asocia al clientelismo con relaciones de dominación sobre los que podrían denominarse “los miembros de la sociedad tradicional”, y el mundo local, los clanes y las relaciones patriarcales (Knoke 1990:139-143), también puede ser empleado para comprender otro tipo de relaciones, como las que algunos han llamado “vínculos clientelistas intra-élites” (Nun, citado por Auyero 1997), ejemplo de los cuales son algunos de los que se establecen entre ciertos empresarios y agentes gubernamentales en un régimen como el mexicano. En este medio, el clientelismo puede caracterizarse como una forma de relaciones de intercambio entre un político o funcionario del gobierno y un actor empresarial que ocupa una posición de relieve. El actor empresarial recibe del político o funcionario gubernamental determinados servicios, bienes o canonjías, a cambio de proporcionar su apoyo político al agente gubernamental o a todo el gobierno. En este intercambio es muy importante la posición relevante del empresario, porque ese relieve hace significativos el apoyo político que brinda y las influencias que en el mismo sentido puede tener en las decisiones políticas de otros. Por parte de los políticos o funcionarios, esta intervención es una estrategia para obtener o multiplicar apoyos políticos en el medio empresarial o para neutralizar a algunos actores empresariales, impidiendo que desplieguen acciones que se opongan a sus designios. En ciertos casos, sin embargo, el objetivo del agente gubernamental no es político o exclusivamente político, porque lo que procura es incrementar su propio patrimonio y entonces la canonjía que da al empresario es a cambio de una participación en la ganancia del negocio.

El empresario, por su parte, lo que generalmente persigue es obtener ventajas específicas para su empresa, que le permitan incrementar sus ganancias,

aunque no debe descartarse que algunos de estos empresarios también pretenden a veces emprender una carrera política propia. Cuando los actores empresariales son muy fuertes, la relación parece de intercambio de favores entre iguales y excluye la subordinación; y hasta en algunos casos extremos, pocos y recientes en México, los papeles casi se invierten y quien parece caracterizar al patrón es el empresario, mientras que el gobernante da la impresión de ser su cliente.

ii. El corporativismo

Otra forma de coordinación prevaleciente en México es un arreglo para la intermediación de intereses y una modalidad de negociación corporativistas, cuyas características vienen bien con los regímenes autoritarios y hacen fuerte contraste con arreglos de tipo pluralistas.

El concepto de corporativismo es polisémico. Se le puede entender como estructura de representación de intereses; como un arreglo institucional para la intermediación; como una modalidad de coordinación social o forma de negociación; y como una forma de cultura política y hasta una ideología.

Como una ideología y un tipo de arreglo de intermediación, el corporativismo apareció a fines del XIX, estuvo en auge durante el periodo de entreguerras, en parte como reacción a la aparición de la Rusia soviética y volvió a la palestra académica y política a mediados de los años setenta cuando Philippe Schmitter y otros discernieron que en los países democráticos más avanzados de occidente se estaban desarrollando formas de coordinación para las políticas públicas que podían conceptualizarse como un corporativismo de nuevo tipo (Williamson 1989).

Para ese efecto, Schmitter acuñó una definición de corporativismo según la cual las organizaciones de interés y sus redes completas se configuran de modo tal que integran “un sistema de intermediación 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 o autorizadas (si no creadas) por el Estado y a las que se 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” (Schmitter 1992a y 1992b:24). A esta definición centrada sobre todo en la estructura de la intermediación, Lembruch (1992) agregaría otro elemento fundamental: esta estructura funciona como un medio para la “participación” de los mayores intereses organizados “en la hechura de las políticas”.¹⁴

Una cuestión muy relevante es que desde su primer trabajo dedicado al tema, Schmitter distinguió entre dos corporativismos, uno que llamó *societal* y otro *estatal* y estableció que la gran diferencia entre ellos residía en que el primero “emerge voluntariamente desde abajo”, mientras que el otro es “impuesto desde arriba por el estado” (Schmitter 1992a).

Independientemente de que en los países occidentales las ideas de Schmitter y sus afines sobre el corporativismo societal o liberal despertaron un riquísimo debate durante los años setenta y ochenta, que luego, con la hegemonía del neoliberalismo, pareció quedar sin materia, en países como México la revivida categoría de corporativismo, en este caso sin duda *estatal*, al menos en sus orígenes, pareció pertinente para comprender algunas características centrales del peculiar pacto social o arreglo para la intermediación de interés operante en el régimen autoritario desde fines de los años treinta.

En efecto, como lo han mostrado diferentes autores, América Latina fue una región en la que durante los años treinta el corporativismo –estatal, desde luego, porque entonces ni siquiera se podía pensar en otro– encontró un terreno fértil para su desarrollo (Williamson 1989). Así surgieron o se consolidaron por aquélla época en México, promovidas, si no es que impuestas por el Estado, las principales instituciones corporativas que a lo largo de muchas décadas cumplirían un papel muy destacado en la vida política y social: las grandes centrales de trabajadores, campesinos, burócratas y maestros. Con la constitución de estas organizaciones que encuadraran a esas categorías sociales en el partido oficial del gobierno, se dio el gran paso para la constitución de un gran arreglo para la

¹⁴ En sentido parecido Cawson (1985:8) dice que el corporativismo es un “proceso sociopolítico en el que organizaciones representantes de intereses funcionales monopólicos se involucran en intercambios políticos con las agencias estatales para la producción de políticas”.

intermediación de intereses de carácter corporativo. Característico de todas estas organizaciones son sus estructuras jerárquicas en las que el poder, al menos tendencialmente, fluía de arriba hacia abajo (Córdova 1974).

Como se tratará en la parte correspondiente a las organizaciones empresariales del capítulo siguiente, paralelamente a esas organizaciones, también se creó, unificando a las cámaras industriales y comerciales y sus confederaciones preexistentes, la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio e Industria (Concanacomin), misma que fue constituida, por la ley de cámaras de 1936, con algunas de las características típicamente corporativas: la afiliación obligatoria, el carácter de organismo único y la prerrogativa de ser considerada la representante exclusiva de todos los industriales y comerciantes del país. Sin embargo, muy pronto se observó que ésta y, en general las organizaciones de los empresarios, gozarían de márgenes de acción más amplios que los de las otras categorías sociales. Pasado el cardenismo, la gran organización empresarial, conservando sus características corporativistas más importantes, se dividió, por ley, en la Concamin y la Concanaco, organizaciones que se convirtieron en las agrupaciones más características de los industriales y comerciantes del país. La separación, que dio lugar a la reconstitución sobre nuevas bases de la Concamin, obedeció, tanto a los industriales interesados en profundizar la industrialización propiciada por la guerra y contar con una gran organización que les permitiera influir para que se estableciera la protección contra las importaciones, como a la intervención del gobierno del presidente Ávila Camacho, que con ello apuntalaba su proyecto industrializador (Tirado 1990). Pero la intervención del gobierno, tuvo también otro lado importante, que se explica bien bajo la concepción corporativista: propició también la creación de una cámara, afiliada a la Concamin, que agruparía obligatoriamente a todas las empresas que no tenían cámaras especializadas –en su gran mayoría las micros, pequeñas y medianas- la Canacintra, y que a lo largo de una buena parte de su historia, alentada por el gobierno, jugaría el papel de disidente en el conjunto de las organizaciones empresariales mexicanas, con sus posiciones cercanas a las del gobierno (Shafer 1973, Tirado 1979).

Pese a esto último, el liderazgo de las organizaciones empresariales, bajo la supervisión más o menos cercana de la élite empresarial, pudo desempeñarse como canal de vinculación y comunicación con el gobierno. Por eso a través de ellas alcanzó cierto grado de institucionalidad la participación de los dirigentes de las organizaciones empresariales en las negociaciones en las que el gobierno incorporaba sus opiniones antes de resolver lo que les afectaría. La otra cara de este acceso al gobierno es que a través de esas mismas organizaciones el gobierno influyó sobre el comportamiento de la base empresarial.

Al respecto Schmitter señala que en los arreglos corporativistas las organizaciones desempeñan tareas tanto de *representación* como de *control*. Esto porque, por una parte, ninguna asociación puede desempeñar un papel importante si no posee posibilidades reales de representar a sus miembros, es decir, capacidades de transformar las preferencias de éstos en demandas por las cuales propugna, pues si no fuera así sus miembros la considerarían una mera extensión del gobierno. Pero, por otra parte, ningún gobierno se abrirá realmente a la representación de una asociación si su liderazgo es incapaz de alcanzar compromisos mínimos y lograr luego que sus miembros se disciplinen y los cumplan (Schmitter 1992b). En México, además, el gobierno exigía a los dirigentes de esos organismos que exteriorizaran su respeto y acatamiento al presidente y su lealtad al gobierno e hicieran guardar una disciplina política mínima a sus agremiados, por lo cual, en muchas ocasiones problemáticas, las agrupaciones se declaraban “apolíticas”. A cambio de ello, se les permitía manifestar sus desacuerdos puntuales y participar en la elaboración de las decisiones sobre las políticas.

Como la sociedad mexicana y el régimen político autoritario, el patrón de las relaciones corporativas sufrió importantes cambios a partir de la séptima década del siglo XX. En esos cambios influyeron de manera muy importante los conflictos que se suscitaron entre los empresarios y el gobierno a principios de los años sesenta con el gobierno de Adolfo López Mateos, a mediados de los setenta con el del presidente Echeverría y el de principios de los ochenta con el gobierno de José López Portillo, todos los cuales contribuyeron a desarrollar en los

principales actores empresariales la conciencia de que necesitaban participar más activamente en la política, que precisaban de asociaciones más independientes y que tenían que ser más autónomos.

De manera paralela a lo que se designó como una liberalización política del autoritarismo y una transición a la democracia, estos cambios en los arreglos institucionales para la hechura de las políticas públicas fueron analizados, como un tránsito de la imposición del corporativismo estatal hacia la negociación y la concertación propios de un corporativismo societal como el de los países occidentales desarrollados o hasta a un arreglo de tipo pluralista.

iii. Las redes de políticas

Como se dijo antes, otro componente del arreglo mexicano de intermediación de intereses son los muy conocidos “mecanismos de las consultas previas”, mediante los cuales el gobierno solía consultar, antes de aplicar algunas de sus políticas, no sólo, como se vio antes, a las cámaras y sus confederaciones que tenían el estatuto legal de “órganos de consulta del Estado”, sino también a otras organizaciones voluntarias, como la Coparmex y la ABM, y a selectos actores individuales –generalmente grandes empresarios al frente de empresas y grupos importantes– involucrados directamente en la cuestión o arena de política en que se pretendía actuar.

La presencia en estas consultas de los dirigentes de las organizaciones no obligatorias, junto a los de las obligatorias; y –sobre todo– la participación de los grandes empresarios individuales, rebasa la caracterización meramente corporativa del arreglo de intermediación vigente. Más aún, cuando esta intervención de los capitanes de empresas en las consultas no era algo siempre marginal, sino muchas veces central; es decir, el eje de la participación empresarial en las consultas tendía a desplazarse de las organizaciones empresariales a los grandes capitanes de empresas (Purcell y Kaufman 1976).

Este fenómeno requiere de elementos explicativos adicionales, mismos que pueden ser satisfechos recurriendo a otra aproximación teórica que, basada en el concepto de redes de política (“*policy networks*”), explica la producción de las políticas a través de redes sociales que operan como enlaces entre actores públicos y privados de un campo de política específico, sin ceñirse casi a reglas formales (Zurbriggen 2003).

En este enfoque pueden distinguirse varias escuelas: una de ellas es la continental de la gobernanza (*governance*), y la otra es la anglosajona de la intermediación de intereses que, a su vez, tiene dos variantes principales: la de las “comunidades de políticas” (*policy community*) o subgobiernos y la de las “redes de asuntos” (*issue networks*).

El enfoque de las redes de asuntos, cercano en muchos aspectos a la visión de la gobernanza, se centra en las laberínticas interacciones de muchos actores que concurren en la hechura de las decisiones de políticas, borrando los límites entre el estado y la sociedad y fundiendo lo público con lo privado. En su interacción los actores participantes en estas redes desarrollan orientaciones para la acción que recuperan los heterogéneos intereses individuales, conflictivos y comunes, reflejando y procesando las crecientes interdependencias que se generan en las sociedades complejas. El enfoque supone que las decisiones ya no son tomadas por un estado centralizado y unificado, portador de toda la responsabilidad colectiva y pública, sino por un conjunto de actores públicos y privados articulados en una red de interacciones a través de la cual se articulan intereses propios, divergentes y colectivos, desarrollando un nuevo tipo de “sentido de responsabilidad colectiva” (Messner 1999). Por su parte, el enfoque de la gobernanza va más allá y postula a las redes como un novedoso mecanismo de coordinación social de la compleja sociedad globalizada de fines del siglo XX (Luna 2004), por eso para algunos no es tanto una perspectiva analítica nueva, sino el síntoma de un cambio en la realidad de la hechura de las políticas.

Sin embargo, esos enfoques no se adecuan para el análisis de los “mecanismos de consulta” en México, porque las redes a las que aluden son flexibles, desestructuradas, informales y fragmentadas, en las que participan diversos actores con conocimientos e intereses variados, que entran y salen frecuentemente (Zurbriggen 2003). Y esto supone una gran autonomía de las organizaciones sociales, pues sin “capacidad de organización autónoma, de trabajo y de acción de los actores y organizaciones involucrados” no habrá redes eficientes ya que “es únicamente sobre la base de la diferenciación funcional que los actores pueden operar productivamente en las redes.” (Messner 1999:95-99). En ese sentido, las redes de política “de asuntos” y la gobernanza son instrumentos propios para el análisis en las sociedades pluralistas y su capacidad explicativa es limitada cuando se lo usa para interpretar realidades como la mexicana de los años ochenta, en la que el autoritarismo y el corporativismo imperantes, aunque sin duda debilitados, daban lugar todavía a mucha

concentración del poder y a fuertes taxativas a la movilización de los actores políticos y sociales que impedían una coordinación horizontal. De esta suerte, pese a que había una lenta transición hacia una estructura más horizontal, se estaría en el caso mexicano ante “redes de política centradas en el estado” (Salas-Porras 2000b).

Pero la escuela anglosajona de las redes de política provee otras nociones que pueden ayudar a entender el fenómeno mexicano. En efecto, para México, sobre todo en la época de la apertura comercial y antes de ella, parece apropiada la variante de la intermediación de intereses de la *comunidad de política* o los *subgobiernos*. Ambas nociones, la primera de raíz inglesa y americana, la segunda, aluden a unas redes de política que son cerradas, exclusivas, secretas, en las que sólo se da entrada a ciertos intereses y se excluye a otros y en las que unos pocos actores participantes, públicos y privados, acuerdan decisiones de políticas. Se trata entonces, de arenas de política que están bajo un férreo control, con una agenda restringida, de acceso controlado y comportamientos muy reservados. En Estrados Unidos se llegó incluso a hablar de “triángulos de hierro” de política, con lo que se quería expresar la impenetrabilidad de redes en las que se elaboran políticas de gran importancia y en las que solo participaban un trío de actores: los miembros de los comités del congreso, los altos funcionarios de la agencia especializada del poder ejecutivo y los representantes de las grandes empresas y los grupos de interés (Zurbriggen 2003).

La traslación a México de la noción de redes tipo comunidades de política, no implica que todas las políticas se resolvieran en el seno de esas comunidades elitistas, sino sólo que, pese a que muchos actores puedan participar dando opiniones, el meollo de la decisión se toma en un pequeño cenáculo, cuando se trata de hacer reformas cruciales en las arenas de las políticas en las que están involucrados los intereses de los más grandes empresarios: la reforma fiscal, la apertura comercial, la reforma financiera, etc..

Para examinar la estructura de estas redes, siguiendo en parte algunas de las elaboraciones de Teichman (2001), se pueden distinguir varios niveles de participación en la red de política. En primer lugar está el nivel del presidente de la

república, quien a la postre dirá la última palabra. Dependiendo de la complejidad técnica de los asuntos y de su estilo personal de gobernar, el presidente delega más o menos en los funcionarios responsables de las áreas la resolución de los asuntos, inclusive los más graves, pero él también suele intervenir personalmente y consulta e intercambia opiniones con personajes de diversa índole a los que invita; pues como dice Linz, en los autoritarismos “los hombres que acceden al poder reflejando las visiones de diferentes grupos e instituciones, derivan su posición no sólo del apoyo que reciben de esos grupos sino de la confianza que en ellos deposita el líder del grupo gobernante” (1975:266). En ese sentido, diferentes autores asignan un papel importante en estas redes a los antiguos políticos y funcionarios que luego se convierten en hombres de negocios (Purcell y Kaufman 1976), como Aarón Sáenz, Miguel Alemán y Carlos Hank, quienes para algunos hasta constituyen a veces parte importante de coaliciones de política integradas por actores públicos y privados (Maxfield 1990, Tacker 2000).¹⁵

En el siguiente nivel se encuentra lo que Teichman (2001) llama una *élite* o *núcleo de política*, que está integrado por el pequeño número de los altos funcionarios –tres o cuatro secretarios de estado y, tal vez, el director del Banco de México– que tienen el mando de la política económica bajo el liderazgo de un prominente funcionario que está estrechamente ligado al presidente de la república; por ejemplo, Ramón Beteta, secretario de Hacienda de Alemán; Antonio Ortiz Mena, secretario también de Hacienda de Adolfo López Mateos y Gustavo Díaz Ordaz y Carlos Salinas de Gortari, secretario de Programación y Presupuesto de Miguel de la Madrid.

En su desempeño, este núcleo de política se relaciona muy estrechamente con una *clique* o *equipo de política* compuesto por una minoría selecta de economistas, técnicos o tecnócratas, muy calificados, que reposan a su

¹⁵ Otro ejemplo, aunque de una dimensión menor, es el de Alejo Peralta, ex director del Instituto Politécnico Nacional en los años cincuenta y fundador del emporio industrial Grupo IUSA. Peralta estaba inserto en “un mundo de relaciones personales, propicio para los negocios” que abarcó a ex presidentes, políticos y funcionarios (Suárez 1992:89). Su hijo Carlos fue relacionado con el hermano del presidente Salinas, Raúl, en negocios turbios.

vez sobre un grupo amplio de analistas e investigadores y que tienen la responsabilidad de diseñar la política de un área específica.

Pero además la élite de política entra en relaciones muy personalizadas con individuos clave, la *base de apoyo*, que en el caso de las grandes reformas de política económica son algunos de los grandes empresarios que participan tanto a título individual por ser los capitanes de algunos de los grandes conglomerados, o por su carácter de presidentes de las organizaciones empresariales más importantes: hasta los setenta la ABM, la Concamin, la Concanaco y la Coparmex; desde 1962 en primer lugar el CMHN pero también las otras; y desde fines de los setenta el CMHN y el CCE sobre todo.

En un nivel inferior, pero aún dentro de la red de la política, funciona lo que puede llamarse *la periferia* de la red, en la que figuran actores de muy diferentes características: las organizaciones empresariales sectoriales, otros empresarios destacados, otros altos funcionarios de otras secretarías, empresas y agencias gubernamentales, algunos líderes de las grandes centrales y sindicatos de trabajadores, líderes del partido oficial, intelectuales y académicos, etc. Aunque todos estos no participan activamente en la formulación de la política, si pueden incidir en cambios importantes, para lo cual estos actores suelen tomar la posición formal de que en principio están de acuerdo con la política del gobierno, y sólo quieren que se modifique algún aspecto menor (Teichman 2001).

Por último, restan los actores sociales y políticos que ya no están dentro de la red y pueden ser algunas personalidades de distintos ámbitos, otras agrupaciones de empresarios (las cámaras y asociaciones especializadas por rama o región), algunos partidos políticos de oposición, ciertos sindicatos de trabajadores, organizaciones campesinas, etc., a los que no se toma directamente en cuenta y por lo mismo sólo tienen posibilidades de influir indirectamente en la elaboración de la política. Normalmente el gobierno tenderá a neutralizarlos recurriendo a múltiples recursos, pero es posible que aun así, esos actores puedan hacer que la política que se quiere introducir se retrase o cambie en algún aspecto, mediante el despliegue de acciones políticas de cierta envergadura que el presidente tiene a veces que tomar en cuenta (Teichman 2001).

c) Las acciones empresariales

En la parte final del capítulo III habrá una parte que se enfoca a la distinción, desde un punto de vista analítico, de varios tipos de acciones políticas empresariales. También se proporcionarán ejemplos de esos tipos de intervenciones empresariales en México, y en los casos muy importantes, reseñas de las acciones políticas que transformaron el panorama de las relaciones entre los empresarios y el gobierno en las últimas décadas del siglo XX.

La distinción de tipos de acciones políticas empresariales se basa en diferentes criterios, el principal de los cuales es el objetivo de la acción; pero también son considerados los criterios de la instancia a la que se dirige la acción, el tipo de actor o actores empresariales involucrados y los recursos movilizados en el ejercicio de la acción.

Entre las acciones que serán consideradas en ese capítulo III, figuran la acción de presión en sus variantes distributiva o alocativa y regulatoria; la acción político social; la acción movilizadora; y la acción política electoral o procuota de poder.¹⁶

4. Las decisiones de la representación industrial

Puesto que, como se ha dicho antes, la política adoptada en la segunda mitad de los ochenta fue la de apertura comercial drástica que perjudicaba a la gran mayoría de los afiliados a la Concamin, el tercer problema se plantea así: ¿Cómo y por qué esa Confederación no se opuso a esa política?

Para abordar esta cuestión, se requiere de instrumentos teórico metodológicos que permitan tratar el problema de la toma de decisiones en las asociaciones de interés.

Para este fin se encuentran dos tipos principales de teorías: por una parte, las que centran la explicación de la toma de decisiones en el arreglo de intermediación de intereses entre los empresarios y el gobierno; y, por otro lado las teorías que desplazan la búsqueda de la explicación hacia el interior de las organizaciones mismas. Estos enfoques son en parte complementarios entre sí y

¹⁶ Esta enumeración no es exhaustiva pues pueden agregarse otros tipos de acción como la cívica y la organizativa.

su mayor o menor capacidad heurística depende en gran parte de las realidades específicas que se pretenden analizar.

Del tipo de las primeras teorías son el clientelismo y el corporativismo sobre cuyos puntos centrales ya se hizo antes una breve exposición; sólo se resaltaré aquí que en el corporativismo estatal la relación de la dirigencia empresarial con el gobierno es muy importante, que los funcionarios gubernamentales imponen cierta línea a los dirigentes empresariales de las organizaciones obligatorias, y el poder en las organizaciones se articula con criterios jerárquicos; el clientelismo, por su parte, resalta que los gobernantes-patronos cooptan a posibles opositores, que también pueden ser dirigentes empresariales, convirtiéndolos en sus clientes mediante la concesión de prebendas particulares.

Del segundo tipo de teorías, están disponibles: el enfoque de grupos de interés, la teoría de las élites de poder, la teoría de las decisiones organizacionales y el enfoque de las redes de políticas. La primera de estas teorías se centra en los grupos de interés y su acción de presión sobre el gobierno para influir en las decisiones de políticas. La teoría de las élites de poder ayuda a pensar en las consecuencias de la distribución asimétrica del poder al interior de las organizaciones. También es útil la teoría neoinstitucionalista de toma de decisiones que destaca la importancia del espesor institucional de las organizaciones, en los procesos de hechura de las decisiones. Finalmente, otro enfoque que también puede auxiliar es el de redes de políticas públicas que pone énfasis en la concurrencia e interacción de actores diversos en las tomas de decisiones y puede servir para analizar las que se producen en las agrupaciones gremiales de empresarios.

a) El enfoque de los grupos de interés

El de los grupos de interés o de presión es el enfoque tradicional de análisis empleado para estudiar la acción de los intereses organizados en todos los regímenes democráticos y pluralistas de los países occidentales desarrollados; sin embargo, es en los Estados Unidos donde este modo de ver la hechura de las

decisiones públicas ha tenido el desarrollo, la difusión y el reconocimiento más destacados.

Esta aproximación es útil para resolver problemas de la acción desplegada por las asociaciones de empresarios, pues se interesa en la naturaleza de las agrupaciones, los recursos económicos y políticos que tienen disponibles, el liderazgo de quienes las dirigen, las estrategias de sus acciones, el cabildeo que realizan, la competencia entre los diversos grupos participantes y las instancias sobre las que presionan. Postula que los diferentes grupos de interés presionan al gobierno para que se establezcan las políticas que les convienen, actuando cada grupo de presión autónoma y libremente sin que se establezcan jerarquías entre ellos; con oportunidades de participación y capacidades para influenciar más o menos equivalentes y en el marco propio de instituciones neutrales y democráticas (Dahl 1991 y Richardson 1993). Algo muy importante es que estos grupos no pretenden conquistar el poder estatal (aunque a veces logran “colonizar” algunas de sus parcelas), sino sólo influir en los contenidos de las decisiones públicas.

Este marco pluralista es en mucho ajeno a las tradiciones clientelares y corporativistas mexicanas, tan vigentes aún en la época de la apertura comercial; y sin embargo, como es indudable que han existido coyunturas en las que las asociaciones gremiales de empresarios se han distanciado del gobierno y hasta han entrado en conflicto con él, produciendo así una separación entre ellos que se asemeja a la que postula la visión pluralista de los grupos de interés, el enfoque tiene utilidad para explicar al menos algunos aspectos de las relaciones entre el gobierno y los empresarios mexicanos.

Una mención aparte merece la teoría de la acción colectiva que, aunque es muy crítica de aspectos importantes de la teoría de los grupos de interés, puede ubicarse dentro de ella. A partir de una aproximación basada en la elección racional, esta teoría destaca cómo las asociaciones más pequeñas pueden ser más efectivas, porque se ahorran a los polizones o “gorriones” que disfrutan de los beneficios de la acción sin pagar sus costos. Basada en el paradigma de la elección racional y a partir del trabajo seminal de Olson (1971), esta aproximación contradice el postulado esencial de la teoría de los grupos de interés poniendo en

jaque lo que alguien ha llamado la “falacia del pluralismo” y cuestiona la eficacia que tradicionalmente se reconoce a los grupos de interés o de presión para contribuir a resolver problemas económicos, políticos y sociales reales. La “falacia del pluralismo” consistiría en asumir como evidente que quienes tienen intereses comunes actuarán colectivamente a favor de los intereses que comparten. El meollo de la argumentación de Olson reside en señalar que los individuos racionales y auto-interesados no perseguirán un interés común o de grupo, salvo que sean coaccionados o estimulados de otra forma para hacerlo. Esto es así porque si lo hicieran pagarían el costo de algo que, de ser alcanzado, beneficiará a todos por igual, tanto a los que contribuyeron a su obtención como a los “gorriones” o polizones que no lo hicieron. Como el individuo, racional y auto-interesado, cuyo interés se asimila al de los demás miembros del grupo, tiene obviamente también otros intereses individuales distintos a los del grupo, es a estos intereses a los que atenderá. Es decir, en términos de Olson, el actor racional no se comprometerá en una acción colectiva debido al problema de los polizones, salvo que esté sujeto a coerción o reciba incentivos adicionales selectivos. En ese sentido, la verdadera motivación de los grupos de interés sería muy distinta de la que enuncian, pues lo que buscarían realmente es obtener rentas selectivas. “Un incentivo selectivo es el que se aplica selectivamente a los individuos según contribuyan o no a procurar el bien colectivo” (Olson 1992:206).¹⁷

Aunque no se compartan muchos de sus supuestos y consecuencias, este planteamiento puede ayudar a explicar los diferentes grados de efectividad de los distintos tipos de grupos de interés, a partir de consideraciones sobre sus estructuras: tamaño, homogeneidad, etc. Inspirándose en él, se examinarán las características estructurales de las asociaciones empresariales, tratando de hallar respuestas a preguntas como: ¿Qué organizaciones tienen características estructurales más adecuadas para emprender acciones colectivas? ¿Cuáles, en cambios, tienen estructuras más propicias a la aparición del polizón? ¿En cuáles es más o menos fácil la aparición de oportunistas que se apropian de los beneficios selectivos generados por la acción colectiva?

¹⁷ Collins (1996:165-167) contiene una exposición sucinta del problema del polizón o “gorrón”.

b) El enfoque de las élites de poder

Otro enfoque útil para analizar los problemas del ámbito de las decisiones internas de las asociaciones gremiales es la llamada teoría de las élites de poder, porque permite examinar la asimetría del poder y la formación de oligarquías, producto de los pesos diferentes de los grupos de poder empresarial.

Este instrumental es útil para pensar las luchas por el poder en los gremios y las asociaciones de interés; el ejercicio del poder por unos pocos dirigentes en esas organizaciones; y la interrelación de la élite líder de las asociaciones con otras élites, especialmente la gubernamental.¹⁸

Más específicamente se espera que esta teoría sirva para comprender el tipo de relaciones que se establece dentro de una cámara de industriales, entre quienes ocupan los puestos de dirección de la asociación y los demás afiliados; los mecanismos de designación de los dirigentes de la cámara; el modo de ejercer las facultades de conducción de los líderes; y, si es el caso, el por qué y cómo se gesta al interior de una organización, un grupo estable relativamente pequeño de personas que la dirigen durante un tiempo más o menos largo.

La teoría de las élites se origina con las contribuciones de Mosca, Pareto y Michels y fue popularizada sobre todo por Mills en sus trabajos sobre la élite del poder en los Estados Unidos. El concepto madre de esta formulación es el de “clase política”, acuñado por Gaetano Mosca cuando escribió que era “evidente” que en todas las sociedades y civilizaciones “existen dos clases de personas: la de los gobernantes y [la de los] gobernados. La primera, que es siempre la menos numerosa, desempeña todas las funciones políticas, monopoliza el poder y disfruta de las ventajas que van unidas a él. En tanto, la segunda, más numerosa, es dirigida y regulada por la primera de una manera más o menos legal, o bien de un modo más o menos arbitrario y violento, y a ella le suministra, cuando menos aparentemente, los medios materiales de subsistencia y los indispensables para la vitalidad del organismo político. En la práctica de la vida, todos reconocemos la existencia de esta clase dirigente o clase política”. Los individuos que componen esas minorías gobernantes están organizados y “se distinguen de la masa de los

¹⁸ Esta línea abierta por Michels ha sido continuada por otros autores (véase Lipset 1972).

governados por ciertas cualidades que les otorgan cierta superioridad material e intelectual, y hasta moral; o bien son los herederos de los que poseían estas cualidades. En otras palabras, deben poseer algún requisito, verdadero o aparente, que sea altamente apreciado y se valore mucho en la sociedad donde viven” (1984:106 y 110). Dice también que antes el poder residía en los guerreros y los terratenientes que “acapararon la propiedad casi exclusiva de las tierras... fuente principal de la producción de riqueza”, pero en una sociedad “madura”, “si bien los poderosos son por lo general los ricos, por otra parte, basta ser rico para convertirse en poderoso”. Es decir, “así como el poder político produjo la riqueza, ahora la riqueza producirá el poder” (1984:114 y 115).

Más tarde, teóricos como Michels continuaron esa línea de pensamiento sosteniendo que hay una “ley de hierro de la oligarquía”, de acuerdo con la cual en todas las sociedades, pese a las luchas que en ellas se produzcan, siempre “culminan en la creación de nuevas oligarquías que llegan a fundirse con las anteriores”. Esto es así porque la clase política “tiene sin duda un sentido muy afinado de sus posibilidades y de sus medios de defensa” y “despliega una notable fuerza de atracción y una capacidad potente de absorción” e influencia hasta “aún sobre el más hostil e irreconciliable de sus adversarios” (1996:178-179).

Estas ideas pasaron a Estados Unidos donde se articularon con las de gente como Arthur Bentley y fueron luego continuadas por Harold Laswell y James Burnham, de modo tal que en una etapa posterior alcanzaron una gran difusión con la propuesta de Mills de “la élite del poder”, que define como “la minoría poderosa” que integran quienes “ocupan los puestos de mando de la estructura social en los cuales están centrados ahora los medios efectivos del poder y la riqueza y la celebridad de que gozan” (Mills 1973:11-12). Más concretamente, es un conjunto compuesto por las minorías que deciden en el gobierno, las empresas y el ejército, que están vinculadas muy cercanamente, y cuyos intereses y preferencias de políticas coinciden. Así, dice Mills, “La élite poderosa se compone de hombres políticos, económicos y militares”, aunque aclara que esta élite “no se halla exenta de cierta tensión”, pues “sólo se une en determinados puntos coincidentes y en ciertas ‘crisis’” (1973:259).

De cualquier manera, según el mismo autor, “La vieja tendencia de que el gobierno y los negocios se entretujan intrincada y profundamente cada vez, ha llegado en... [la época más reciente en Estados Unidos] a su más clara evolución. Ambos elementos no pueden verse ya como dos mundos distintos. Y el acercamiento ha sido más decisivo en los organismos ejecutivos del Estado. El desarrollo del poder ejecutivo del gobierno, con sus organismos vigilantes de la compleja economía, no significa sólo la ‘ampliación del gobierno’ como una especie de burocracia autónoma: significa el ascenso del hombre corporativo como eminencia política” (Mills 1973:258). Aunque con diferencias, estas ideas son afines a las de Domhoff, quien afirma que hay una clase gobernante, la cual “es una clase social superior que recibe una cantidad desproporcionada del ingreso del país, posee una cantidad desproporcionada de la riqueza del país y facilita una cantidad desproporcionada de sus miembros a las instituciones de control y a los grupos clave de la adopción de decisiones en dicho país” (1972:203).

Al margen de la utilidad que esta aproximación teórica tenga para poder entender las relaciones entre los gobernantes y otros grupos, entre ellos el de los empresarios, para efectos de este trabajo interesa sobre todo la idea de “la ley de hierro de la oligarquía”, según la cual en toda organización, se forma siempre, de manera inexorable, una oligarquía o grupo que se hace del poder y controla la organización para su propio beneficio (Michels 1996).

Por eso exploraremos si en el caso de las organizaciones empresariales existen efectivamente élites de poder que las dirigen y si las decisiones de las cámaras obedecen a las voluntades de minorías organizadas.

Un punto de partida es la consideración de que los conglomerados y las grandes empresas tienen una influencia mayor dentro de las asociaciones de interés que las empresas medianas, pequeñas y micros, porque poseen una de esas *cualidades* o *requisitos* que, decía Mosca, distinguen a los miembros de las élites. Al respecto March y Olsen (1997:102) señalan que “existe una tendencia de que los grandes y poderosos determinen sus entornos, obligando así a los demás

a adaptarse a ellos. Los grupos dominantes crean entornos a los que deben ajustarse los otros...”

Si esto es así, en las organizaciones empresariales prevalecen relaciones asimétricas de poder que en gran parte provienen de las distintas capacidades de las empresas y los empresarios afiliados. De manera similar, las asociaciones cuya membresía es de grandes empresas tendrán, en tanto organizaciones empresariales mismas, un peso mayor en el conjunto de la red de agrupaciones empresariales.

En las asociaciones de empresarios esto sería así, porque las más grandes unidades de capital tienen una mayor capacidad de movilización de recursos. En efecto, las grandes empresas disponen de recursos de muchas índoles: económicos, intelectuales, simbólicos, políticos, de atención. Entre los económicos destacan la capacidad de pagar cuotas elevadas; hacerse representar por ejecutivos de alto nivel y bien pagados que tienen la capacidad para defender bien sus puntos de vista y eventualmente hasta se convierten en dirigentes de las asociaciones; hacer donaciones extraordinarias a las asociaciones empresariales, etc., todo lo cual puede repercutir en la marcha de la asociación y sus políticas.

Son simbólicos¹⁹ los recursos asociados al prestigio de un gran conglomerado, que incluye el nombre, las marcas y los productos que son constantemente proyectados por los medios de comunicación masiva; y, desde luego, a sus capitanes de empresa que suelen ser grandes magnates (que a veces forman dinastías familiares) ampliamente reconocidos, procurados y envidiados, y por lo mismo son también recibidos, invitados y escuchados en todo tipo de eventos políticos, sociales, culturales, etc.; es decir, poseen una amplia capacidad de convocatoria y son también líderes de opinión.

Por su parte los recursos intelectuales se traducen en acceso a información pertinente y actualizada, muchas veces privilegiada; disposición de empleados eficaces y eficientes que pueden sustentar y abogar con solvencia por una posición y sostener una argumentación sólida. Estas potencialidades se

¹⁹ “El control de los símbolos es una de las bases del poder, tanto como el control sobre otros recursos” (March y Olsen 1997:109).

traducen en capacidades para *organizar la atención*, que algunos opinan es una determinante medular de los procesos y los resultados políticos (March y Olsen 1997:162).

Entre los recursos políticos de que gozan los grandes empresarios y los dirigentes de las grandes empresas figuran el llamado “derecho de picaporte” que, por la importancia de sus actividades y el prestigio de sus capitanes, les da acceso directo a los gobernantes y, con mucha mayor razón, a los dirigentes empresariales; la pertenencia a “comunidades de políticas” en las que se deciden las políticas de un sector o subsector y en las que el derecho a participar es permitido sólo a unos pocos; y también la capacidad de disciplinar sancionando con premios y castigos a personas y empresas mediante campañas, boicots, “listas negras”, recomendaciones, votos públicos negativos o positivos, cabildeos a favor o en contra, etc. La utilización de todos estos recursos rescata el fenómeno del poder, que puede verse como capacidad de negociación, de presión y de influencia en las decisiones de las asociaciones.

Por todo lo anterior, la teoría de las élites de poder puede contribuir a responder preguntas como: ¿Qué distinciones pueden hacerse entre los afiliados a las diferentes cámaras industriales? ¿Y entre las cámaras de la Confederación? ¿Cómo son, en cada caso, las relaciones entre los dirigentes y los dirigidos? ¿Existen grupos o camarillas estables y permanentes dentro de las asociaciones gremiales? ¿Hay grupos o camarillas que controlan la designación de los dirigentes? ¿Hay grupos rivales que compiten entre sí por el poder dentro de la organización? ¿Qué tanto consultan los dirigentes a sus bases para tomar sus decisiones? ¿Cómo son las relaciones entre los pequeños y los grandes empresarios en las asociaciones gremiales? ¿Qué tanto y cómo participan los grandes en la vida de las decisiones de las asociaciones? ¿Cómo se financian las asociaciones? ¿Las aportaciones económicas diferenciadas que pagan los socios se reflejan en cuotas de poder distintas? ¿Cómo ejercen los dirigentes sus facultades de decisión? ¿Cómo un grupo hegemoniza a otro en una organización²⁰

²⁰ El concepto de hegemonía, en la elaboración gramsciana, debe entenderse como dirección consentida y no impuesta por la fuerza (véase Gramsci 1974:414-415)

c) La teoría de las decisiones organizacionales

Como se dijo antes, este trabajo se acoge al gran arco del neoinstitucionalismo, y precisamente esta perspectiva teórica ha hecho contribuciones notables que son muy útiles para pensar los procesos de toma de decisiones de los dirigentes empresariales, pues son ese tipo de problemas los que estuvieron en el origen de la formulación de esta perspectiva.

En efecto, los aportes fundacionales del neoinstitucionalismo provienen de las reflexiones de Simon sobre las deficiencias del modelo racional para explicar los procesos de tomas de decisiones organizacionales, mismas que fueron luego continuadas y ampliadas por March y Olsen, entre otros. Así, contra el dúo *racionalidad y optimización* ellos oponen el de *racionalidad limitada* y simple *satisfacción* por recurrencia a rutinas y mecanismos de adaptación.

Desde este punto de vista, las reglas institucionales “limitan la conducta individual al hacer que algunas elecciones no sean viables, eliminar determinados cursos de acción y restringir patrones de asignación de recursos” (Powell y DiMaggio 1999:44) Es decir, en contra del esquema de la acción anticipatoria (lógica de la consecuencia) en la que primero se examinan las alternativas, los valores y las consecuencias y se elige después la alternativa productora de las mejores consecuencias, el procedimiento dominante consiste en actuar de acuerdo a un esquema de acción (lógica de lo apropiado) que se ha hecho obligatorio (March y Olsen 1997: 70-72).

De ese modo las reglas institucionales reflejan experiencia acumulada y dan lugar a rutinas ubicuas que “son independientes de los actores individuales que las ejercen” y hasta hay una cultura institucional como resultado de reglas, rutinas, conocimientos y prácticas institucionales y ritos, tradiciones, símbolos y mitos (March y Olsen 1997).

Estas reglas institucionales tienen una gran estabilidad y se imponen: “se dan por hechos” e –introyectan- en los individuos. “Las instituciones definen las identidades de los individuos, grupos y sociedades, lo cual significa pertenecer a un colectivo específico” (March y Olsen 1997:63), de modo tal que los usos contenidos en ellas se asumen como “la forma apropiada de hacer las cosas”

(Vergara 1999: 26). Esta “lógica de lo apropiado” implica ser congruente con las responsabilidades que las reglas asignan; la búsqueda de quién es uno en la organización; el descubrir cuál es el rol que a uno le toca y qué es lo propio de ese rol; y actuar de acuerdo al “código de la Institución”. Son reglas que atribuyen y dan una identidad propia y un sentido de cuál es el rol pertinente, lo que se espera, el “modo apropiado de hacer las cosas”.

En ese sentido, la estrategia de esta investigación se orientará a descubrir los patrones de las prácticas decisorias de los dirigentes empresariales, para discernir los contenidos de las reglas codificadas en ellas y los elementos principales de la cultura organizacional a este respecto.

De ese modo se espera acercarse a las organizaciones empresariales y encontrar respuestas a preguntas como: ¿Cuáles son las relaciones de poder codificadas en las reglas institucionales de esas organizaciones? ¿Está codificada en la reglamentación una asimetría de poderes? ¿Cuáles son los usos o reglas de toma de decisiones en las asociaciones empresariales y cuáles las que regulan sus relaciones con el gobierno?

d) Las redes de políticas públicas

El enfoque de redes de políticas, al que ya se hizo referencia antes en otro apartado de este capítulo, puede también servir para entender cómo es la hechura de las políticas de los organismos empresariales.

En efecto, el enfoque de redes puede, por analogía, ser útil para analizar las decisiones en un sistema de organismos empresariales articulados en una súper confederación de tres niveles: las cámaras industriales, la Confederación de Cámaras Industriales y el Consejo Coordinador Empresarial. Y no se trataría, en el caso, de las redes cerradas de política a las que se aludió cuando se trataron los mecanismos de las consultas previas, pues aquí no se está en el espacio estricto de la intermediación de intereses, sino más bien en el de la estructura de la representación de los intereses empresariales, que es un ámbito de poderes esencialmente privados, pese a los elementos gubernamentales que los factores corporativos le introducen.

En este caso habrá que centrar el interés en la naturaleza de las interrelaciones entre diferentes participantes en una red con varios centros, pues los procesos de tomas de decisiones sobre la apertura comercial se desarrollaban de manera casi simultánea, cruzada y concurrentemente en diferentes niveles y espacios: cada una de las cámaras industriales, la confederación de cámaras industriales, el organismo cúpula empresarial mexicano y en las agencias públicas gubernamentales que finalmente resolvieron, además de otros espacios. Debe también considerarse que los actores principales: los capitanes de empresa, los funcionarios públicos, los dirigentes de asociaciones empresariales, los representantes de los actores externos y los políticos no se desempeñan en compartimentos estancos, sino que interactuaban entre sí en la hechura de las decisiones del proceso. Lo cual significaría que en las decisiones de los organismos empresariales no sólo participaban sus dirigentes y socios sino que actores externos y formalmente ajenos a esos ámbitos, desempeñaron también un papel.

Algunas de las preguntas que este enfoque podría ayudar a resolver con relación a la política de la apertura comercial, incluyen cuestiones como: ¿Quiénes son los principales participantes en esa red de política? ¿Cuáles son los participantes gubernamentales, empresariales y “externos”? ¿Cuántos y cuáles niveles de actores participantes pueden distinguirse? ¿Cómo participan en la red? ¿Quiénes son los excluidos de la red? ¿Qué tipos de vínculos establecen los actores entre sí? ¿Cuál es la forma y el contenido de las interacciones en la red? ¿Qué tan intensa es la interacción en la red? ¿Quiénes se vinculan más activamente? ¿Qué tanto se entrecruzan los actores de las distintas organizaciones y agencias gubernamentales? ¿Puede hablarse de una sola gran red? ¿Cuáles son los polos dominantes en esa red? Las contestaciones a estas preguntas deberán establecer los patrones de prácticas repetidas y consistentes en esas redes y las reglas a que se someten los procesos de decisión en las organizaciones empresariales.

CAPÍTULO III. EL RÉGIMEN POLÍTICO Y EL PODER EMPRESARIAL

El objetivo de este capítulo es hacer una caracterización del régimen político mexicano y del poder político de los empresarios hacia la mitad de la década de los ochenta. Las preguntas principales que deben contestarse son: por un lado, ¿Cómo se caracterizaba el régimen político mexicano en esa época? y ¿Cómo se articulaban en ese régimen los actores empresariales? y, por otro lado: ¿Cuánto era el poder político de los empresarios? ¿En qué se sustentaba? ¿Cómo se ejercía? ¿Qué límites tenía? ¿Cuáles eran las características de las acciones políticas típicas desplegadas por los empresarios?

1. El régimen político autoritario, asimétrico e incluyente

Muchas de las características clásicas del régimen político mexicano¹ se fueron modificando en la medida en que el régimen se adentró en un largo proceso de “transición democrática”, cuya fecha inicial más remota es el movimiento estudiantil de 1968 que puso a la luz una voluntad de democratización. Algunas de las primeras medidas específicas pueden ubicarse en la reforma política que en 1977 dio cauce legal a diversas formaciones políticas de izquierda y un punto de llegada en 2000, cuando la oposición panista ganó la presidencia de la república. Fueron algunos momentos estelares de ese tránsito: 1983 en que el PAN ganó las alcaldías de importantes ciudades norteañas; 1986 en que el PRI, en medio del escándalo, robó al PAN lo que pareció un triunfo claro en Chihuahua; desde luego 1988 cuando el PRI se escindió y el neocardenismo le disputó cerradamente la presidencia y el gobierno recurrió nuevamente al fraude escandaloso; 1990 cuando la oposición ganó por primera vez una gubernatura, 1997 en que el PRI perdió por primera vez la mayoría absoluta en la cámara de diputados, y el mencionado 2000.

Como el centro temporal de atención en este trabajo se sitúa fundamentalmente a mediados de la década de los ochenta, en una fase temprana de la transición, pues fue entonces cuando se dictaron las primeras políticas de apertura comercial, la siguiente caracterización del régimen mexicano trata de

¹ Por régimen político entendemos con O'Donnell (1997:270): “...el conjunto de pautas, explícitas o no, que determina las formas y canales de acceso a los principales cargos de gobierno, las características de los actores admitidos y excluidos con respecto a ese acceso y los recursos y estrategias que pueden emplear para ganar tal acceso”.

referirse a esa época; sin embargo, muchas referencias se remontan a su época clásica. En ese sentido, es un mero recurso expositivo el empleo del tiempo presente que se hará en muchas ocasiones.

El régimen político mexicano de mediados de los ochenta puede ser caracterizado como un autoritarismo, una categoría que Linz reelaboró al igual que la de totalitarismo, siguiendo el método de comparar esos regímenes con el tipo ideal de democracia elaborado por Kelsen, Shumpeter, Sartori y Dahl (Linz 1975:182), con lo que puso cierto orden en una terminología y una tipología de los regímenes autocráticos que venían siendo empleadas con poco rigor y mucha confusión (Schmitter y Karl 1996:38).

Era autoritario el régimen mexicano, porque sus elementos fundamentales ajustaban bien con las características que la literatura ha reconocido a este tipo de regímenes: un pluralismo limitado, una gran concentración del poder y una baja movilización de los actores políticos y sociales.² En términos de Hirschman (19977) podría decirse que en los autoritarismos no hay casi lugar para “la salida” y “la voz”. Es en la medida en que un régimen se abre, que la posibilidad de voz y salida van aumentando.

En efecto, es propio del autoritarismo que el poder sea detentado por un líder o una élite que no da cuenta de sus actos a nadie, o sólo a sí misma o a su líder; un partido único o casi único que es claramente hegemónico, aunque se combina con algunos otros grupos y partidos políticos que tienen una participación muy restringida. En general la participación es muy acotada, pues sólo se permite la existencia, actuación y movilización de determinadas agrupaciones políticas y grupos de interés, y los gobernantes más bien procuran la desmovilización y la despolitización de la población. Esto sufre excepciones en coyunturas en las que la propia élite política alienta esas movilizaciones en apoyo a sí misma, o en fases maduras de la evolución del régimen, cuando los controles comienzan a aflojarse. También la expresión libre y la difusión pública de ideas y opiniones son limitadas,

² Según Linz (1975:264), los regímenes autoritarios son “sistemas políticos con pluralismo limitado y no responsable; sin ideologías prescriptivas elaboradas, pero sí con mentalidades distintivas; sin movilizaciones políticas extensivas o intensivas, excepto en ciertos momentos de su desarrollo y en los que un líder u ocasionalmente un pequeño grupo, ejercen el poder dentro de límites formales poco definidos pero, de hecho, bastante predecibles”.

pero no existe una ideología oficial ortodoxa con cánones bien definidos, sino sólo una “mentalidad” o corpus laxo, poco articulado y poroso.

Estas características del régimen autoritario se muestran de varias maneras en el régimen mexicano.³ Por una parte, la alta concentración del poder se muestra en un súper presidencialismo, es decir, una presidencia que detenta un poder extraordinariamente fuerte y en un partido hegemónico, con rasgos de partido de estado, que opera en un marco electoral que básicamente no es competitivo. Por otra parte, el pluralismo limitado y la baja movilidad de los actores se muestra en el pobre y marginal desempeño de los otros partidos políticos, en una estructura de intermediación de intereses con elementos corporativos, clientelares y de redes cerradas y un amplio control gubernamental de la opinión pública.

Sin embargo, este autoritarismo puede calificarse como incluyente y asimétrico. Incluyente, porque a pesar de su característico efecto desmovilizador, el régimen permite que unos pocos actores políticos, como los empresarios, algunos sindicatos y la Iglesia católica, tengan un grado mayor de participación y acción autónoma. Y asimétrico porque ese espacio de participación opera de manera desigual incluso dentro de cada categoría; es decir, en la categoría de los empresarios, preferentemente los de la élite empresarial; en el campo del sindicalismo, privilegiando a los más altos dirigentes sindicales y dentro de la iglesia, en beneficio sobre todo de la cúspide de la jerarquía eclesiástica, en detrimento, respectivamente, de los pequeños empresarios, los sindicatos del común y el bajo clero.

a) Súper presidencialismo

El régimen político mexicano clásico estaba encabezado por una élite política, la coalición gobernante, que integraban los miembros de la alta burocracia política; es decir, el presidente de la república, los secretarios de estado y los más altos funcionarios del ejecutivo federal, los gobernadores de los principales estados, los dirigentes del partido hegemónico, los directivos de las más importantes empresas y organismos paraestatales, los presidentes de las cámaras

³ Véanse análisis del autoritarismo mexicano en Silva Herzog (1999) y Cansino (2000).

de senadores y diputados y los embajadores adscritos a las principales capitales del mundo.

Esta élite gobernante extendía sus vínculos hacia la sociedad a través de redes informales que articulaban a los más altos dirigentes sindicales, a los directores de los medios de comunicación masiva de gran penetración, a los empresarios cabezas de grandes grupos económicos y a los dirigentes de las organizaciones empresariales.

El origen histórico de esta coalición gobernante se remonta, a pesar de algunas crisis, discontinuidades y rupturas laterales, al asentamiento en el poder de la facción revolucionaria que encabezada por Carranza, Obregón, Calles y Cárdenas resultó vencedora en la revolución mexicana de 1910-1917, derrotando tanto a las fuerzas del antiguo régimen como a las otras facciones revolucionarias.

De este origen revolucionario del estado mexicano arranca un régimen autoritario y un gobierno que gozará de considerable autonomía relativa frente a los otros actores económicos, sociales y políticos.

En la historia política del régimen destaca el arreglo elitista que para conservar el poder forjó en 1929 el general Calles, presidente de la República, cuando, encabezando lo que entonces se llamaba “la familia revolucionaria”, fundó el Partido Nacional Revolucionario, para conservar el poder contra “la reacción” y transmitirlo a los miembros de su grupo, sin tener que recurrir sistemáticamente a la violencia (véanse Lajous 1981, Garrido 1991 y Knight 1992).

Dentro de esta coalición gobernante, sobresalía de manera muy destacada la figura del presidente de la República, titular del poder ejecutivo federal, quien se desempeñaba simultáneamente como jefe del Estado, del gobierno, de las fuerzas armadas y del partido. Tomaba o influía de manera decisiva en las principales decisiones en materia de: los recursos económicos del gobierno federal y el sector paraestatal; las designaciones, y promociones de todo el personal civil y militar del gobierno, los organismos y empresas estatales; las políticas y la legislación del gobierno, de las empresas y de los organismos paraestatales; la nominación de los dirigentes y candidatos del partido hegemónico; la legislación que aprueba el Congreso; las relaciones internacionales del país; y los nombramientos de los

jueces de los máximos tribunales.⁴ Además, al cabo de un periodo de gobierno de seis años, designaba, sin someterse a ninguna regla o mecanismo claro y explícito, al candidato del PRI a la presidencia de la República, mismo que, como sucedió desde 1929 hasta 1994, sería su sucesor.

Frente al ejecutivo que monopoliza las decisiones, los poderes judicial y legislativo eran muy débiles y dependientes casi absolutos del primero, por la exitosa penetración del ejecutivo en todo tipo de instituciones, lo que le permitía el control de las candidaturas a puestos de elección popular y los mecanismos de promoción y de castigo de los miembros del congreso y el poder judicial. Por eso, el caso mexicano constituye, en su época clásica, “un gobierno indiviso y unitario que puede definirse como hiperpresidencialista” (Casar 1996:81) en el que, por no funcionar el pluralismo electoral que da vida a los mecanismos democráticos de control establecidos en la constitución, el súper poder presidencial no tiene los contrapesos que el régimen constitucional establece y tanto la legalidad como el estado de derecho son muy frágiles (Silva Herzog 1999:36).

En estas circunstancias, los casi únicos contrapesos que ofrecían cierta resistencia al gobierno y al presidente son los llamados “factores reales de poder”, es decir, el conjunto de los diferentes actores sociales y políticos organizados: la Iglesia católica, los grupos económicos y las organizaciones empresariales, los sindicatos, algunos intelectuales, etc. A esa nómina deben agregarse también las diversas camarillas y grupos de poder, que con variadas ideologías e intereses políticos y económicos y articulados en torno a destacadas personalidades (altos funcionarios, gobernadores, ex presidentes, directores de empresas públicas, caudillos, caciques, líderes obreros, jefes militares, etc.) actuaban tras el poder presidencial en el seno de los aparatos del estado, el gobierno y el partido y, sin dejar de acatar al presidente, libraban entre sí luchas calladas para adelantar sus intereses e incrementar sus poderes. Aunque estos grupos se sometían y disciplinaban ante el presidente -quien ejercía como árbitro supremo de sus diferencias-, matizaban la unicidad del gobierno porque sus intereses y sus acciones funcionaban también como una suerte de amortiguador del poder

⁴ De especial importancia para la relación con los empresarios es que en principio no existían obstáculos legales claros que limitaran el poder de los presidentes para reducir o anular los derechos de propiedad (Elizondo 2001).

presidencial, pues sesgaban, retardaban o mellaban algunas aristas de las decisiones presidenciales, para favorecer a los intereses de sus grupos. Esto era notable, sobre todo en dos momentos estelares: al concluir el sexenio, cuando al designar el presidente a quien sería su sucesor se aproximaba el final de su poder y todos los grupos y camarillas comenzaban a abandonarlo para realinearse en torno al nuevo centro, y, cuando al tomar posesión del cargo el nuevo presidente tenía que asentarse, vencer los resquicios de viejas lealtades y demostrar que había un nuevo jefe que tenía en sus manos las riendas del poder.

Como se dijo antes, algunos de estas camarillas y grupos se relacionaban con hombres de negocios, por lo que a través de ellos se dilataba la influencia del sector privado en el seno del gobierno y el régimen político. En ese sentido, como ha sido señalado, el estado mexicano era un estado “poroso” (Labastida 1972) y la política tendía a confundirse con la administración (Luna 1992a).

Por otra parte, así como los poderes judicial y legislativo eran dependientes del ejecutivo, también los 31 gobernadores de los estados “libres y soberanos” que integran la federación, estaban sujetos al control del centro dominado por el presidente, pues era casi imposible que un gobernador se mantuviera en su puesto si aquél decidiera destituirlo. Por otra parte, la concentración de poderes tendía a reproducirse en los niveles inferiores, de modo que los gobernadores resultaban una especie de copias a escala del presidente de la república en sus ámbitos respectivos. Por eso las carreras de los presidentes municipales dependían en buena parte de la opinión que le merecían al gobernador en turno. La base de esta estructura de poder remataba muchas veces en cacicazgos de mayor o menor importancia. Y en esas esferas, los actores regionales y locales también actuaban como relativos frenos a los titulares de esos poderes.

En la época clásica, los poderes del presidente de la república le permitían tener un amplio control o influencia sobre todos los actores sociales y políticos del país; pero la intensidad de esos controles e influencias y el estilo del trato eran asimétricos, porque se relacionaban con las diversas capacidades y fortalezas de esos actores; por eso eran más dosificados, selectivos y suaves con las élites y, más generalizados y duros con los sectores populares.

Uno de los extremos del régimen se manifestaba precisamente cuando los métodos de limitación o neutralización de la oposición popular (mediante la

cooptación, el acoso y la persecución de los liderazgos de los movimientos y las organizaciones que cuestionan el orden) dejaban de funcionar; en esos casos el gobierno pasaba a emplear la represión violenta contra los líderes, organizaciones y movimientos sociales y políticos populares. Es larga la nómina de quienes fueron reprimidos con violencia a lo largo de tantas décadas; aquí sólo se mencionarán las intervenciones del ejército que dieron como resultado 13 muertos y 37 heridos en los acontecimientos ocurridos en Chilpancingo, el 30 de diciembre de 1960 (Illades 2000:129); los muertos del 2 de octubre de 1968 y el 10 de junio de 1971 en la ciudad de México y las víctimas de la llamada “guerra sucia” de los años setenta y primeros ochenta. El principio del fin del régimen fue dar a los estudiantes universitarios de la capital, el mismo trato rudo que reservaba a los campesinos de las regiones más pobres, con lo que se enajenó a los sectores medios ilustrados.

Un gran freno que tiene la presidencia mexicana es la estricta limitación constitucional de su amplio poder⁵ a un periodo improrrogable de seis años que, aunque algunos presidentes quisieron modificar introduciendo en la constitución la reelección, hasta ahora, después de que Obregón fue asesinado a los pocos días de ser reelecto en 1928, ninguno lo ha logrado. Esta disposición antirreeleccionista que viene de la revolución maderista de 1910, impidió la permanencia en el poder de un sólo hombre y aseguró la circulación de los miembros de la élite política, impidiendo que se estableciera una gerontocracia como en el porfiriato.

Lo que se ha dicho antes corresponde a la presidencia de la república de hasta los primeros años sesenta, pues después del movimiento de 1968 y las crisis de mediados de los setenta y principio de los ochenta, la realidad y el mito del gran poder del presidente sufrieron una gran erosión, aunque la presidencia siguió conservando muchos de sus poderes.

b) Partido hegemónico

Es característica también del régimen político mexicano, la existencia de un partido político hegemónico,⁶ el Partido Revolucionario Institucional (PRI) cuyo

⁵ “Presidencia imperial” la llama, con exageración, Krauze (1997), siguiendo a Cosío (1974) que hablaba de una “monarquía sexenal”.

⁶ Partido hegemónico es aquél que “no permite una competencia por el poder, ni una competencia *de facto*. Se permite que existan otros partidos, pero como partidos de segunda, autorizados; pues no se les permite competir con el partido hegemónico en términos antagónicos y en pie de igualdad.

jefe real es el presidente de la república.⁷ Este partido es un espacio real de luchas entre sus múltiples facciones, pero acotadas y en general veladas al gran público, en las que el presidente es quien dice la última palabra.

Se trata de un partido con rasgos de partido de estado, como el uso de los colores nacionales en su emblema, que desde su lejana fundación en 1929 y durante muchas décadas después, estuvo siempre en el poder ganando invariablemente la presidencia de la República, la totalidad de las gubernaturas de los estados, todas las escaños del Senado y formando siempre una aplastante mayoría en la cámara federal de diputados en la que los partidos de oposición sólo ocupaban posiciones marginales a través de los diputados de partido y de representación proporcional (Lujambio 2000). A este cuadro se agrega que las legislaturas de los estados fueron hasta los noventa siempre ganadas por el PRI y que sólo en muy contadas ocasiones perdió ese partido las presidencias municipales de algunas ciudades importantes. Durante largas décadas las elecciones eran fundamentalmente rituales de adhesión al gobierno, en los que de manera casi invariable y valiéndose muchas veces de procedimientos fraudulentos, triunfaron los candidatos oficiales, pues se trataba de un sistema de partido hegemónico en elecciones no competitivas que le aseguraban un monopolio casi perfecto del poder formal. De ese modo y en una fecha tan cercana como es 1988, el conjunto de todos los partidos distintos al PRI gobernaban apenas al 1.62% de la población nacional que vivía en 39 municipios y el 98.48% restante era gobernado por el PRI (Lujambio 2000:82).

El partido tiene una estructura de sectores por categorías sociales corporativizadas y afiliadas de manera colectiva y en algunos casos obligatoria. Estos sectores son: el obrero, que agrupa a los trabajadores en la Confederación de Trabajadores de México (CTM) y otros sindicatos; el de los campesinos o sector campesino, a cuyo frente están la Confederación Nacional Campesina (CNC) y otras centrales; y el sector popular o de las clases medias, que se aglutina

No sólo no se produce de hecho la alternación; no puede ocurrir, dado que ni siquiera se contempla la posibilidad de una rotación en el poder" (Sartori 1980:278).

⁷ Sobre el funcionamiento del PRI es interesante la versión de Moreno (1971), que lo conoció bien pues fue líder del Senado entre 1958 y 1964.

principalmente en la llamada Confederación Nacional de Organizaciones Populares (CNOP).

Además de la relación corporativa de las organizaciones sectoriales partidarias con el gobierno, los miembros de las cúpulas dirigentes tienen vínculos clientelares con la coalición gobernante, lo que les permite recibir a cambio de un apoyo político muy amplio, ventajas diversas como respaldo político para asegurar el control de las agrupaciones, anuencia para hacer uso patrimonial de los recursos de las organizaciones y, en el caso de los sindicatos, tolerancia a la percepción de sobornos por la manipulación de las demandas laborales en la negociación de los contratos colectivos (sin que esto excluyera cierta derrama de beneficios económicos a las bases); y la nominación como candidatos del partido a diversos puestos de elección popular, sobre todo de diputados locales o federales, algunas senadurías y en ocasiones hasta una gubernatura. Este cuadro es adecuado para después de los años cuarenta, los cincuenta y primeros sesenta, cuando la insurgencia de algunos grandes sindicatos del sector paraestatal había sido reprimida.

c) Complejo arreglo de Intermediación de intereses

Otra característica del régimen autoritario mexicano era la existencia de un complejo arreglo institucional para la intermediación de intereses, en el que coexisten elementos corporativos, clientelares y reticulares.

El dispositivo corporativista se desempeñaba básicamente a través de los siguientes mecanismos, que operaban de modo diferenciado, según el caso de que se tratara: determinación unilateral de los interlocutores válidos, mediante el reconocimiento oficial de la representación monopólica o casi monopólica de las principales categorías sociales: trabajadores, campesinos, maestros, burócratas, comerciantes e industriales, a través de un limitado número de asociaciones gremiales y sus federaciones y confederaciones nacionales, muchas veces obligatorias y a veces únicas para algunas categorías; intromisión en los mecanismos de designación de los dirigentes; e injerencia en el financiamiento de las organizaciones, los procesos de formulación de sus demandas, el diseño de sus estrategias de acción y la acción misma de las organizaciones.

Sin embargo, como se dijo antes y se verá más adelante, en tanto que el autoritarismo mexicano era incluyente y asimétrico, unos pocos grupos entre los cuales figuraban destacadamente las élites empresariales y sindicales disponían de mayores espacios de acción propia. En el caso de los empresarios, pese a que también estaban insertos dentro de esta estructura corporativa, sin duda eran quienes gozaban de mayor autonomía y capacidad de movilización, porque estas configuraciones corporativistas tienden a ser, dice O'Donnell, bifrontales: con elementos societales para los empresarios y estatales para los campesinos y los obreros.

Por otra parte, la mexicana es una sociedad lastrada por una gran presencia de vínculos de coordinación y dominación inscritos en relaciones particularistas,⁸ vínculos en los que se hace a un lado la ley que “se obedece pero no se cumple” para la consecución de múltiples objetivos. Puede entonces decirse que es una característica del régimen, no tan visible pero sí muy importante, la proliferación de grandes redes de relaciones clientelares. En tanto que institución política, es una forma de coordinación que tiene la apariencia de un intercambio en el que el patrón da protección, favores, canonjías, servicios, bienes u otros beneficios, generalmente haciendo uso de los recursos públicos que controla y a cambio de ello, el cliente le proporciona apoyo político, lealtad, servicios, asistencia o prestigio. Como se trata de relaciones que no son socialmente aceptadas aunque sí toleradas, suelen estar también revestidas de secreto, sobre todo, en la parte que se refiere a la prestación que da el patrón al cliente.

Aunque siempre se trata de relaciones específicas y particularistas que no involucran a categorías definidas, ni mucho menos al conjunto de la sociedad, la gran frecuencia con la que este tipo de relaciones se producen y reproducen, su difusión reticular y su imbricación con otras formas de coordinación-dominación, permite que se pueda hablar de un clientelismo “institucionalizado”, es decir, de la proliferación de un gran número de relaciones de este tipo que se desarrollan, ocupan y recubren muchos espacios de la sociedad. De particular interés para este trabajo son las relaciones entre las camarillas y grupos de poder burocrático políticos y los más grandes empresarios.

⁸ Sobre este tipo de relaciones, véase O'Donnell (1997).

Es así que en el régimen autoritario mexicano sobreviven actores del antiguo régimen (Guerra 1986), la democracia es frágil, el estado de derecho precario, y los ciudadanos sufren de una ciudadanía en buena parte imaginaria (Escalante 1993). Personajes centrales en la base de este entramado son los caciques que tradicionalmente dominan en localidades rurales en las que ejercen un dominio clientelar extendido y se constituyen en intermediarios entre el gobierno y las comunidades que les están sometidas, dando y recibiendo apoyos a y de las autoridades superiores (Paré 1976). Cabe por último subrayar que las relaciones clientelares no son exclusivas de los grupos tradicionales, del mundo de lo local o de los sectores depauperados, pues se pueden detectar a grandes personajes del mundo empresarial y de los negocios insertos en ese tipo de relaciones. Y en este caso funcionan como una forma de relación entre los empresarios y el gobierno, a través de la cual se dan ciertas ventajas a diversos empresarios, a cambio de lo cual éstos apoyan las políticas gubernamentales.⁹

Finalmente, puede hablarse también de elementos de redes de políticas en el arreglo mexicano; de una intermediación de intereses que a través de los llamados “mecanismos de consultas previas” da especial atención a ciertos intereses que se expresan tanto a través de ciertos individuos y organizaciones con los que los funcionarios interaccionan en la elaboración de las decisiones públicas.

d) Control de la opinión pública

Aunque no existía una teoría o doctrina oficial de la cual se desprendiera una ortodoxia del partido, ni tampoco el régimen fue inquisitorio o practicó casi el terror¹⁰, sí existía la ideología del llamado nacionalismo revolucionario, cuyos nudos centrales eran básicamente una fuerte y orgullosa afirmación de la soberanía e independencia nacionales y la no intervención de otras potencias en los asuntos nacionales; la postulación de la sujeción de la propiedad privada “a las modalidades que dicte el interés público”, del estado rector de la economía, de la propiedad originaria de la nación sobre los bienes del subsuelo, una amplia intervención del estado en los sectores estratégicos a través de empresas públicas y “la economía

⁹ Algunos destacados empresarios que crecieron a partir de relaciones de ese tipo son Bruno Plagliai, socio de Miguel Alemán; Bernardo Quintana, contratista de muchas de las más grandes obras públicas gubernamentales; y la familia Azcárraga dueña del grupo Televisa.

¹⁰ Sí hubo represión ideológica contra los cristeros y los comunistas.

mixta”; la proclamación de los derechos sociales de las clases campesina, obrera, y popular a la tierra y al ejido; al sindicalismo, el contrato colectivo y la huelga; y a la salud, la educación y la vivienda.

Pero además de estos postulados ideológicos, hubo también el gran mito y la mentalidad de la revolución mexicana, que penetraron hondamente en la imaginación popular y que, junto con cierta derrama de los frutos del crecimiento económico, ganaron para el régimen una gran adhesión en capas extensas y profundas de la población durante muchas décadas.¹¹ La gran fuerza de estos elementos fue incluso una aportación importante a la construcción misma de la nación mexicana.¹²

Algunos aspectos del mito revolucionario tienen que ver con la presentación de la revolución como una parte de una lucha interminable, cuyos inicios se remontan a la defensa azteca contra los españoles; se continúa en la lucha por la independencia y las figuras de los héroes Hidalgo, Morelos y Guerrero; sigue luego en la gesta de la reforma con Juárez a la cabeza y, más tarde, en el levantamiento de 1910 y los revolucionarios de todos los bandos, en torno a los cuales se tejieron mitos específicos evocados en títulos como “el apóstol de la democracia”, “el caudillo del sur” y “el centauro del norte”. Y esta estirpe de titanes se prolonga en los presidentes de la república –entre los que destaca Lázaro Cárdenas-, hasta llegar al presidente en funciones. Por eso a éste se le compara con los grandes héroes que han dado fuertes jalones a la interminable lucha contra los enemigos de México que integran “la reacción” y que aunque casi nunca son aludidos con claridad, mucho tienen que ver con el clero católico, los ricos y los estadounidenses.

Este imaginario de la revolución tuvo muchos desarrollos que se proyectaron en expresiones culturales como la reivindicación del pasado indígena,

¹¹ March y Olson (1999:102-103) destacan que es central a la política su carácter simbólico, dador de sentido y creador de interpretaciones de la vida. Y Linz señala como un rasgo típico de los autoritarismos la presencia de lo que llama “mentalidades” (1975:264).

¹² No debe sin embargo sobrevalorarse la eficacia indudable del mito de la revolución mexicana, soslayando la importancia del PRI, creciente a lo largo de la segunda mitad del siglo veinte, como maquinaria electoral y aparato de control (Knigh 2003).

la pintura muralista, el cine de Fernández y Figueroa y la novela de la revolución mexicana, y su eco resuena hasta en obras refinadas como las de Ramos y Paz.¹³

Debe, por otra parte, decirse que la eficacia de todo este imaginario comenzó a menguar a fines de los años sesenta; cuando terminó el sexenio del presidente López Portillo, las alusiones a la revolución en la retórica de la élite gobernante se volvieron menos frecuentes.

Por otra parte, aunque la ideología y el mito revolucionarios no implicaron nunca purgas de heterodoxos, pues en ella cabían prácticamente todas las posiciones con tal de que no tocaran la figura presidencial y se allanaran al gobierno, otra característica del régimen autoritario mexicano fue el muy amplio control del gobierno sobre los medios de comunicación, especialmente los electrónicos, lo cual le permitía modular en muy buena parte la opinión pública nacional.

Los principales mecanismos de control eran la autocensura introyectada en todos los medios; la censura basada en amenazas latentes que de vez en cuando se hacían efectivas; el retiro o limitación de las concesiones oficiales para la operación de las emisoras de televisión y radio; y en el caso de la prensa escrita, la acción del monopolio estatal del papel que determinaba el precio de esa materia prima, el otorgamiento discrecional de subsidios oficiales a las empresas editoras, el uso político de grandes recursos económicos en los gastos para publicidad gubernamental y el soborno que muchas veces se pagó a los periodistas, editorialistas y columnistas.¹⁴ A estos mecanismos se añadía una restrictiva ley de prensa que se aplicaba pocas veces pero pendía siempre como espada de Damocles sobre la gente de los medios.

Aunque antes hubo algunas publicaciones independientes pero de escasa circulación, no es sino hasta fines de los años sesenta, con el diario *Excélsior* de Scherer y la revista *Plural*, que se abrieron algunos espacios periodísticos críticos y visibles que luego se continuaron con las revistas *Proceso* y *Vuelta*, con los diarios

¹³ “La filosofía del mexicano era expresión de una vigorosa conciencia nacional. Tenía en lo espiritual un sentido semejante al que en lo económico había inspirado la ‘expropiación’ realizada por Lázaro Cárdenas” escribía Uranga en 1962 (citado por Dessau 1980). Sobre la cultura de la revolución mexicana, véase Monsivais (1976).

¹⁴ Sobre la corrupción en la prensa, véase Scherer (1990).

Unomásuno y *La Jornada* y con algunos programas radiofónicos que abrieron una brecha que luego seguirían y ampliarían otros muchos.

De hecho, los controles a la expresión del pensamiento crítico alcanzaban en mayor o menor grado a muchas importantes instituciones culturales y a un sector amplio de la intelectualidad, a través de mecanismos de cooptación y neutralización, como la invitación a sociedades de notables, el otorgamiento de empleos o asesorías y la concesión de premios, becas y viajes.

2. Los actores políticos empresariales

El cometido de este apartado es explorar más específicamente las relaciones entre los empresarios y el gobierno, es decir, las reglas del régimen político en las relaciones entre ambos. Para ello primero se tratarán los actores políticos empresariales y, más adelante, en sendos apartados, las acciones de estos actores y sus límites.

Los principales actores políticos empresariales son los grandes empresarios¹⁵ y grupos económicos nacionales; las empresas multinacionales que operan en el país; las organizaciones gremiales de empresarios y sus dirigentes; las corrientes o facciones políticas empresariales y sus líderes, y los empresarios que a título individual, conservando su identidad empresarial, se han abocado a la actividad política explícita. Son estos los principales tipos de actores políticos empresariales, porque son los actores que desde el mundo empresarial tienen mayor impacto sobre el espacio político social.¹⁶ Cabe también hablar de otro tipo de actor: la clase empresarial, que ha tendido a aparecer en casos de exacerbado conflicto social y cuya actuación sólo puede aquilatarse cabalmente cuando se la observa con mucha perspectiva histórica.

¹⁵ Cabe distinguir entre los capitalistas que son los dueños de la empresa; los empresarios *strictu sensu* que son quienes toman las decisiones fundamentales de la empresa (que generalmente son capitalistas); los altos ejecutivos que pueden ser empresarios *strictu sensu* o solamente grandes administradores y los negociantes, que no son capitalistas, ni empresarios, ni ejecutivos pero sí organizadores de operaciones económicas que aunque se relacionan con las empresas, no son exactamente del ámbito de éstas, aunque puedan redundar en beneficios económicos a veces muy abundantes.

¹⁶ Algunos autores hablan también de “alianzas” o “coaliciones de política” en las que algunos actores gubernamentales se conjugan con otros privados para hacer avanzar una política pública, conteniendo con otra alianza o coalición que promueve otra política diferente (véase Maxfield 1990 y Tacker 2000).

a) Los conglomerados o grupos de poder económico

Los conglomerados o grupos económicos o, como también se les llama, grupos de poder económico, son grandes conjuntos de empresas articuladas entre sí, a veces hasta de cientos de empresas, que operan en uno o varios sectores y ramas de actividad económica y que tienen un centro de decisión unificado en la empresa insignia o *holding* que, bajo la dirección de uno o varios grandes empresarios, muchas veces pertenecientes a la misma familia, comanda con una sola racionalidad a todo el grupo (Durand 1996).¹⁷

Es común en México y en América Latina que los conglomerados se asocien con grandes firmas multinacionales y que en el marco nacional, aunque compitan unos conglomerados nacionales con los otros en determinados mercados, a veces se alíen en ciertas empresas que les son comunes y que actúan en otras ramas, todo lo cual hace que sea difícil establecer los límites precisos de cada grupo.

No es fácil trazar la línea precisa que separa a los grandes conglomerados de las simples empresas grandes o los grupos chicos, pero la práctica común es el empleo de indicadores como el capital, las ventas, las ganancias, el número de empleados, etc., que arrojan listas como las de “los 500 más grandes” que con frecuencia ocupan las páginas de revistas de negocios como *Expansión*.

Estos grupos y sus dirigentes son actores económicos muy importantes porque dada la densidad del capital que manejan, el tamaño de sus inversiones, el monto de los activos líquidos a su disposición, el peso que tienen en el empleo y las decisiones que toman, pueden impactar fuertemente a toda la sociedad (Offe 1990). Algunas de ellas, como la de invertir o no invertir y, más aún, la de retirar una inversión, pueden tener efectos desestabilizadores sobre la economía. Si la acción de los conglomerados se produce concertada y simultáneamente, el impacto de sus efectos sobre toda la vida económica, social y política se multiplica geométricamente y puede ser devastador.

También los conglomerados y sus dirigentes, apoyados justamente en el gran peso que tienen sus decisiones económicas, ejercen una fuerte presión,

¹⁷ Para Strachan los grupos son “asociaciones duraderas de una gran diversidad de firmas y de los hombres que las poseen y las administran” (Citado por Granovetter 1994:456).

muchas veces determinante, sobre las instituciones gubernamentales encargadas de tomar las decisiones fundamentales de la política económica. Esto se hace a través de consultas en redes de políticas públicas más o menos exclusivas, cerradas y secretas, en las que participan de manera desigual los grandes empresarios y los dirigentes empresariales.¹⁸

Por todo lo anterior, los conglomerados y los empresarios que los comandan, integran lo que aquí se llama la élite empresarial o conjunto de los empresarios que más impacto tienen sobre la economía del país.¹⁹ Y dentro del conjunto de los conglomerados se reconoce el sector de los grupos financieros que durante mucho tiempo, interrumpido por la nacionalización de la banca, fueron los líderes del conjunto de los actores empresariales mexicanos (Luna 1992a).

En la historia de México, en el siglo veinte, es posible distinguir, a grandes rasgos, cuatro grandes generaciones de conglomerados.

La primera es la de los porfirianos, que al amparo del régimen de Porfirio Díaz y a partir sobre todo de 1890, comenzaron a establecerse y se habían consolidado antes del movimiento de 1910 en empresas y grupos (Haber 1992), muchos de ellos con participación de inmigrantes europeos (Vernon 1973:173-174, Derossi 1977:174 y Hoshino 2000:4). Entre ellos, destacan empresas como el Banco de Londres y México (ahora Serfín) fundado en 1864, el Banco Nacional de México (Banamex) establecido en 1884; lo que luego sería conocido como el Grupo Monterrey de los Garza Sada con las empresas insignias Cervecería Cuauhtémoc y Vidriera de Monterrey y la Cía. Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey,²⁰ la Compañía Industrial de Orizaba que poseía la cervecería Moctezuma e intereses en la rama de textiles; la minera Cananea; la papelera San Rafael; la cerillera La Central; las tabaquerías El Buen Tono y La Tabacalera Mexicana; las grandes tiendas departamentales como El Puerto de Liverpool y El Palacio de Hierro, etc. “En los últimos años del porfiriato -dice Haber-, México había levantado ya una impresionante planta manufacturera. En acero, cemento, papel, vidrio, dinamita,

¹⁸ A veces hay grupos tan poderosos que “colonizan” un aparato del gobierno. Así Telesistema Mexicano logró que su abogado fuera el redactor de la *Ley Federal de Radio y Televisión* de 1959. Miguel A. Granados Ch., *Reforma*, 18/10/2001, p. 15A.

¹⁹ Según Granovetter (1994: 455), México es casi el “caso típico” de un país dominado por grupos económicos.

²⁰ Sobre los orígenes del Grupo Monterrey, véanse Cerutti (1983 y 1992).

jabón, cerveza, cigarros y telas de algodón y lana, grandes fábricas producían a una tasa antes inimaginable... La revolución industrial de México había comenzado” (1992: 238).

Después de un largo periodo de desconfianza que generó la revolución de 1910, en la década de los treinta comienzan a aparecer nuevos grupos y empresas que se integran al pequeño grupo de grandes instituciones que había superado la tormenta revolucionaria. Algunos de ellos son, en el sector financiero, los bancos comerciales de Comercio (1932), Mexicano (1932), Comercial Mexicano, Azucarero (después de Industria y Comercio) e Internacional; los bancos de inversión o financieras Crédito Minero y Mercantil, Compañía Central Financiera (después Financiera Internacional); Crédito Bursátil (después Financiera Banamex); Sociedad Mexicana de Crédito Industrial (Somex), Compañía General de Aceptaciones, Financiera del Norte, Asociación Hipotecaria Mexicana, Crédito Hipotecario y Banco de Cédulas Hipotecarias (Hamilton 1983:262 y 1986).

A estas instituciones se sumaría luego un grupo de nuevas empresas industriales surgidas al amparo de la protección que generó la guerra, como Hojalata y Lámina y Celulosa y Derivados del Grupo Monterrey, D. M. Nacional, Cervecería Modelo, Industria Eléctrica de México, Tubos de Acero de México y Celulosa de Chihuahua; en otros casos las fábricas se ampliaron, como la Fundidora de Monterrey, que inauguró un segundo alto horno y Loreto y Peña Pobre que abrió su planta de celulosa

A principio de los años sesenta, una nómina de las 30 mayores empresas incluía, además de una decena de empresas estatales, a las financieras Banamex, Somex y Bancomer, las aseguradoras Monterrey, La Nacional y La Comercial, Teléfonos de México, Altos Hornos de México, Celanese Mexicana, Fundidora de Monterrey, Hojalata y Lámina, la minera Asarco, las cerveceras Cuauhtémoc y Moctezuma, Anderson Clayton, etc. (Brandenburg 1965: 100-102). Y junto a estas empresas y grupos financieros e industriales, brillaban también los nombres de sus capitanes: Manuel Espinosa Iglesias,²¹ Agustín Legorreta, Eugenio Garza Sada, Camilo G. Sada, Carlos Trouyet, Aníbal de Iturbide, Eloy S. Vallina, Raúl Bailleres,

²¹ Según Juan Sánchez Navarro, Espinosa fue “quizá el hombre más rico” de México en alguna época (citado por Ortiz 1997:210).

Carlos Prieto, Bruno Pagliai, Bernardo Quintana, Jorge Larrea, César Balsa, Rómulo O´Farril, Pablo Diez, Antonio Ruiz Galindo y otros.

Para los setenta, varios estudios, entre ellos destacadamente el de Cordero y Santín (1977) que estudió 131 grupos industriales, comenzaron a sistematizar el conocimiento de los conglomerados nacionales. Otro trabajo destacó el hecho de que de los 59 más grandes grupos de base nacional, sólo 11 de ellos, los que podrían llamarse los súper grupos: los grupos Monterrey (con sus subgrupos Alfa, Visa o Cuauhtémoc, Vidriera y Cydsa), Banamex, Fundidora Monterrey, Bancomer, Pagliai, Cremi, Ica, Cananea, Cervecería Modelo, Trouyet y Vallina, que controlaban un total de 125 empresas, poseían el 80% del total del capital de los 59 grupos. Además, la mayoría de los 11 grupos formaban parte de grupos financieros o los controlaban; se asociaban frecuentemente con el capital extranjero, sobre todo los más grandes de ellos; y tenían inversiones preferentemente en diversas ramas de la industria de transformación, los servicios financieros y de seguros y la industria extractiva (Luna y Tirado 1986: 221-262).

Las crisis que comenzaron en los setenta y se prolongaron y agudizaron en los ochenta tuvieron el efecto de reconstituir el panorama de los grandes conglomerados nacionales. En efecto, después de las crisis de los ochenta, junto a antiguos grupos que mantienen el paso y hasta se revitalizan, como Vitro, Alfa, Visa, Desc, Minera México, La Moderna y Peñoles, aparece una nueva generación de empresarios que tiene un crecimiento vertiginoso, sobre todo a partir del sector financiero, y se hace visible en personajes como Carlos Slim y su Grupo Carso, Roberto Hernández y Alfredo Harp Helú que se hacen de Banamex y en otros sectores destacan Cemex de los Zambrano y el Grupo Pulsar de Alfonso Romo (véanse Garrido 1993 y 1997).²² Es notable el crecimiento de un sector exportador muy dinámico, aunque reducido, y después de la crisis de 1994, los desarrollos más notable son la extranjerización de la banca y la expansión de grupos como Bimbo, Cemex y Carso hacia otros países.

²² *Forbes*, 20/07/1992, pp. 148-152 mencionaba entre los más ricos mexicanos a Emilio Azcárraga Milmo, los hermanos Arango, Lorenzo y Marcelo Zambrano, Carlos Slim Helú, la familia Garza Sada, Roberto Hernández y Alfredo Harp Helú. Sobre Azcárraga y Slim véanse las listas de multimillonarios de 1993, en *Fortune*, 127:23-52, 28/06/93. Joel Millmans *et al.* "The Americas. Mexico", *Forbes*, 152:66-111, 5/07/93, dicen que en los últimos años aparecieron 11 de los 13 billonarios mexicanos.

En cuanto a la acción propiamente política de los conglomerados, puede decirse que sus cabezas estaban en contacto continuo con los altos funcionarios y técnicos a cargo del aparato financiero del gobierno y que en términos generales coincidían en una misma visión de lo que debería ser el desarrollo futuro del país. Sin embargo, cuando surgían problemas los conglomerados seguían distintas estrategias, dependiendo fundamentalmente del tipo de situación que enfrentaban.

Algo claro es que los grandes empresarios al frente de los conglomerados son reacios a los espacios públicos, pues rehuyen comparecer en los foros públicos, ventilar ahí sus posiciones y apelar a la opinión pública, en buena parte porque saben que son impopulares entre amplios sectores de la población, lo que se traduce en ilegitimidad para su acción.²³

De la actuación concreta de los conglomerados se puede probar poco por la gran discreción con que se desenvuelven, pero abundantes indicios y algunos datos apuntan a que recurriendo al llamado “derecho de picaporte” que su gran peso económico les brinda, en general se dirigen directamente a las más altas autoridades del país²⁴ para que sus titulares escuchen personalmente sus problemas y para sugerir o exigir determinadas medidas de política, recurriendo si es necesario a la amenaza o a las relaciones clientelares y los arreglos corruptos.

Otra constante es que cuando tienen problemas muy particulares, ejerciendo el derecho de picaporte, reciben atención sus problemas.²⁵ Si la situación es tal que dos o más grandes conglomerados comparten un mismo problema, pueden actuar como un grupo informal que presiona a las autoridades en forma similar a como se describió antes.

Pero también se organizan en asociaciones empresariales formales en las que se aglutinan con otros conglomerados y entonces la acción aparece como producida por la asociación empresarial del caso. Si la asociación es especializada, como es el caso de la asociación de compañías de seguros, la AMIS, la acción que despliegan se aboca en general a los problemas del sector; si

²³ Lo anterior fue demostrado por el autor para una época (Tirado 1994), pero ahora las cosas han cambiado.

²⁴ Así lo comprueban el rápido y directo acceso a los más altos políticos de un banquero (Espinosa Yglesias 2000), del magnate de la televisión Azcárraga (Fernández y Paxman 2000:31) y de otros grandes empresarios (Camp 1990:197 y Alba y Kruijt 1988:206-208).

²⁵ Sobre la utilidad del “picaporte” para el banquero Espinosa véase la opinión de Juan Sánchez Navarro (Ortiz 1997:209); para Azcárraga (Fernández y Paxman 2000:31).

es multisectorial, es decir, si agrupa a los grandes conglomerados de todos los sectores, como en el CMHN, entonces la asociación tenderá a convertirse en el vocero de la élite económica mexicana sobre las grandes cuestiones nacionales.

Pero estos conglomerados también suelen afiliarse a otras agrupaciones de empresarios como las cámaras y asociaciones de industriales y comerciantes, con el mismo status formal de miembros de las agrupaciones y al igual que numerosas empresas de mucho menor tamaño. Cuando eso sucede, los representantes de los conglomerados en esas asociaciones suelen ser muy influyentes a la hora de tomar decisiones.

b) Las empresas multinacionales

A este elenco de conglomerados de base nacional deben sumarse las empresas extranjeras, sobre todo estadounidenses, que desde el porfiriato se establecieron en sectores como el petróleo, la minería, los ferrocarriles y la electricidad y luego en la industria de transformación y el comercio y los servicios, incluyendo las finanzas.

Entre las primeras empresas manufactureras asentadas en México deben citarse a Ford, Palmolive, Simmons, Dupont, International Match, British American Tobacco, United Shoe and Leather y la Goodrich, que iniciaron sus operaciones en los años veinte (Hamilton 1983:78).

Cuando después de la guerra empezaron a establecerse en México barreras proteccionistas contra las importaciones, las empresas extranjeras instalaron cada vez con más frecuencia filiales que producían localmente los productos que no podían introducir al mercado nacional.

A partir de los años cincuenta comienzan a hacerse visibles esas empresas manufactureras subsidiarias de multinacionales. Y a principios de los setenta un estudio concluía que las compañías norteamericanas que operan en México habían desnacionalizado a las grandes empresas mexicanas y a las ramas industriales en las que se instalaban. De las 300 más grandes manufactureras que operaban en México en 1972, la mitad eran filiales de empresas multinacionales. Las filiales de las multinacionales eran generalmente 50% más grandes que el promedio de las firmas líderes mexicanas que competían con ellas y habían incrementado su participación total en la industria manufacturera de un 20% a un 28% entre 1962 y

1970, registrando significativa ganancia en 16 de 18 industrias. En un tercio de estas industrias las empresas extranjeras producían en números redondos la mitad o más de la mitad de las ventas totales (Newfarmer y Mueller 1975: 134).

De ese modo, en los setenta las multinacionales tenían ya una participación importante y difundida en el conjunto de la actividad industrial de México, operaban con gran dinamismo y tendían a constituirse en las líderes de sus sectores (Fahnzyber y Martínez 1976).

La vieja vulnerabilidad de este sector, que provenía de su condición de extranjeros en un país con un gobierno autoritario que solía proclamarse “nacionalista revolucionario” y que en diferentes ocasiones expropió y limitó la propiedad de los extranjeros, fue disminuyendo poco a poco en la medida en que la mentalidad expropiatoria de los gobernantes se fue limitando.

Además, desde hacía décadas ese conjunto había constituido su propia organización empresarial: la Cámara Americana de Comercio (Camco) que en los setenta había mostrado públicamente su descontento con políticas restrictivas a las inversiones extranjeras y los contratos de intercambio tecnológico del gobierno de Echeverría.²⁶

Por lo tanto, al principio de los ochenta las multinacionales integraban una parte fundamental de la élite empresarial de México, y también gozaban del “derecho de picaporte” que les daba acceso a los más altos niveles y atención inmediata para plantear sus problemas y sus soluciones, y ejercían las mismas formas de presión que los conglomerados nacionales, sólo que muchas veces potenciados por los largos alcances de sus influencias aquí y en el exterior.

Por otra parte, es de hacerse notar que en contraste con los grandes grupos nacionales y las multinacionales, la gran mayoría de los empresarios mexicanos tenía establecimientos de reducido tamaño, de las llamadas micros, pequeñas y medianas empresas.

En 1993, el 91.6% de todos los establecimientos industriales era de tamaño micro; el 6.3% pequeño; el 1.18% mediano y solamente el 0.86% era grande (Ruiz 1996, 143). Estas empresas adolecían de muy graves problemas: falta de capital, crédito, tecnología, mano de obra calificada, etc. y en general estaban muy

²⁶ Véase Rodríguez (1975) y el *Memorandum Powell* reproducido por la Camco en *Excélsior*, 11 y 12/02/73.

aisladas; la literatura muestra que en la era de la globalización el citado problema es uno de los más graves para este tipo de empresas, ya que las actuales estrategias de competitividad son intensamente interactivas, en particular en las áreas concernientes a la innovación y la organización de los procesos productivos (Dini, 1996).

De los integrantes de este amplísimo sector de reducidas empresas puede en general decirse, que tenían muy poca capacidad de influir individualmente en los asuntos públicos del país, por la poquísima importancia de cada uno aisladamente, y que podían pesar en las decisiones que atañen a esas cuestiones, casi sólo mediante la fuerza que dan la unión y la acción colectiva.

c) Las organizaciones empresariales

Otro tipo de actor empresarial muy importante lo constituyen las organizaciones empresariales. Las organizaciones empresariales pueden examinarse desde dos puntos de vista contrastantes: como corporaciones semipúblicas de afiliación obligatorias o como asociaciones o grupos de interés voluntarios; o como una combinación intrincada de ambas.

Hacia mediados de la década de los ochenta existían en México un gran número y variedad de organizaciones empresariales que se desempeñaban en todas las regiones y en todos los sectores y ramas de la actividad económica del país.

Dentro de este gran conjunto destacan algunos polos de articulación en los que se integran varios subconjuntos de organizaciones empresariales y de empresarios. El más importante de estos complejos de organizaciones es el centrado en el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), la “cúpula de cúpulas” del sector privado, pero también pesa y cuenta el que se puede llamar “polo transnacional” que integran la Cámara Americana de Comercio (Camco) y la Cámara de Comercio México-Estados Unidos, por los poderosos aunque relativamente pocos asociados que tienen y, por otra parte, con mucho menor presencia y en el medio rural, existen las confederaciones Nacional de Propietarios Rurales (CNPR) (antes Nacional de la Pequeña Propiedad, CNPP), y Nacional Ganadera (CNG); también de este sector son los agremiados al Consejo nacional Agrpecuario (CNA), que surgió y se adhirió al CCE en los primeros ochenta.

i. El Consejo Coordinador Empresarial

El Consejo Coordinador Empresarial, el llamado “cúpula de cúpulas”, es la cabeza de la estructura de representación de los intereses empresariales mexicanos. Se fundó en 1975 y para principios de los ochenta agrupaba a seis asociaciones nacionales de empresarios: la Concanaco (Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo), la Concamin (Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos), la Coparmex (Confederación Patronal de la República Mexicana), la Asociación de Banqueros de México (ABM), la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS) y el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN).

Cada una de estas asociaciones agrupaba a muy diferentes números de empresarios, y la suma de todos arrojaba hacia 1980 un gran total de casi 554,000 adscritos a ellas.

ESTRUCTURA DEL CCE, HACIA 1980.						
	C		E			
Asociaciones sectoriales	↓ CONCANACO	↓ Concamin	↓ COPARMEX	↓ CMHN	↓ ABM	↓ AMIS
Organizaciones base	260 cámaras ¹	88 cámaras ² y asocs.	42 centros patronales			
Afiliados	440,000	96,758	18,000	32	168	59
Porcentaje	79.3%	17.4%	3.2%	0.006%	0.030%	0.011%
Sector	Comercio	Industria	Varios	Varios	Banca	Seguros

¹Incluye a la Canaco-Ciudad de México.

²Incluye a la Canacintra.

Porcentaje respecto al total de los 555,017 registrados indirectamente en el CCE alrededor de 1980.

Fuentes: Basado en Tirado 1984.

Concamin: Concamin, *Directorio Nacional de Industriales*, México, 1979 y Concamin (1976).

Concanaco: Entrevistas diversas.

Coparmex: Bravo, Luis F. (1987:92).

CMHN: Escritura 23,428, Reg. Público de la Propiedad y el Comercio del D.F.

ABM y AMIS: *Anuario Financiero de México*, vol. XL, México, 1980.

Las principales características del CCE son las siguientes: es societal con elementos corporativos, centralizada, básicamente sectorial, y tiene una base social muy grande, heterogénea y asimétrica (Luna y Tirado 1992).

El CCE es societal porque su constitución en 1975 fue producto de la libre voluntad de las seis organizaciones afiliadas originales, y en esa adhesión

espontánea sigue sustentándose la existencia del Consejo,²⁷ y porque en su nacimiento y su trayectoria básicamente ha mostrado autonomía respecto del gobierno. Pero es indudable que también operan en la estructura del Consejo diversos elementos corporativos: por un lado, una parte fundamental de sus afiliados son dos organizaciones que tiene características de corte corporativo: las confederaciones de cámaras de comercio e industria que agrupan a cámaras de afiliación y pago de cuotas obligatorias que las proveen de un semimonopolio legal de la representación, una vasta base social y una fuente segura de financiamiento²⁸; por otro lado, el Consejo opera como un representante de todos los empresarios mexicanos y el estado le da ese reconocimiento. Como ha sido ampliamente reconocido, la libre afiliación es un criterio fundamental de distinción entre diferentes organizaciones (Ahrne 1990); las asociaciones voluntarias forman parte de la sociedad civil, mientras que las corporaciones, de algún modo son instituciones paraestatales.

El CCE es también centralizado porque la estructura del Consejo tiene la forma de una pirámide jerarquizada en cuyo vértice convergen las cúpulas de las seis organizaciones nacionales afiliadas, mismas que tienen sus sedes en la ciudad de México.

También es sectorial porque el criterio fundamental de afiliación al Consejo es el de una organización nacional y única para cada uno de los sectores de la actividad económica. La excepción está constituida por la Coparmex y el CMHN, que no responden a la lógica sectorial pues son organizaciones genéricas.

Finalmente, la base social del CCE es muy grande, heterogénea y asimétrica, porque el CCE es un gigante y debido a ello es también una organización extremadamente heterogénea y asimétrica. Entre los 555,000 empresarios que reúne, los hay de todos los tamaños: micros, pequeños, medianos, grandes y gigantes (como los grandes conglomerados). Los micros y pequeños abundan en las grandes organizaciones: la Concanaco y la Concamin;

²⁷ En 2000 la Concanaco se escindió del Consejo, pero más tarde regresó a él.

²⁸ Sobre estas confederaciones y las cámaras –sobre todo las de industriales- véanse los capítulos VI y VII.

en cambio las tres pequeñas asociaciones: la ABM, la AMIS y la más importante: el CMHN,²⁹ agrupan casi sólo a grandes empresas y conglomerados.

Además, el poder de los afiliados al Consejo es también muy desigual, ya que el voto de cada una de las agrupaciones tiene el mismo valor en los órganos de decisión internos del Consejo. Resulta así que los apenas 140 socios de la élite afiliada al trío CMHN, ABM y AMIS tienen el mismo peso, un sexto cada uno, que los cientos de miles que se agrupan en la Concanaco, la Concamin y la Coparmex. No sólo eso, como lo muestra el siguiente cuadro, en la misma dirigencia estaban instalados, por lo menos al principio de los ochenta, precisamente los grandes grupos de poder económico.

²⁹ En Monterrey y Guadalajara han existido grupos de corte similar al CMHN. Se trata de los llamados "Grupo de los 10" que agrupan a grandes empresarios locales, pero son más informales (Salas-Porras 2000:66).

GRUPOS ECONÓMICOS Y EMPRESAS REPRESENTADAS EN EL CCE, 1981-1982			
(1) Grupos o empresas	(2) Número de representantes	(3) Capital	(4) Rango empresa o banco
Grupo Visa	4	\$ 15491.6	5
Grupo Bancomer (banco)	4	\$ 15488.0	1
Grupo Banamex (banco)	3	\$ 14384.0	2
Grupo Alfa	2	\$ 38716.2	3
Grupo Cementos Mexicanos	2	\$ 11078.3	39
Grupo Banatlán (banco)	2	\$ 1411.0	7
Grupo Azcárraga	2	ND	ND
Grupo Vitro	1	\$ 16543.0	16
Grupo Cydsa	1	\$ 7713.7	31
Grupo Desc	1	\$ 11834.0	13
Grupo Chihuahua (Vallina)	1	\$ 5836.5	35
Grupo Kimberly Clark	1	\$ 4455.1	33
Grupo Gamesa (Santos)	1	\$ 3237.0	83
Grupo Gis (López del Bosque)	1	\$ 3167.9	52
Grupo Nestlé	1	\$ 2790.9	30
Cía. Mexicana de Aviación	1	\$ 2398.1	23
Grupo Valores Corporativos (Chapa)	1	\$ 706.3	84
Consortio AGA, S.A.	1	\$ 239.7	181
Organización Mexicana de Construcciones, S.A. (Constructora OMECSA) -	1	\$ 165.4	331
Tracto Partes y Equipos, S.A.	1	\$ 52.7	406
Grupo Aarón Sáenz	1	ND	ND
Grupo Protexa (Lobo)	1	ND	ND
Grupo Cremi (Bailleres)	1	ND	ND
Empresas de Manuel J. Clouthier	1	ND	ND
Otros grupos y empresas (5)	11	ND	ND
Empleados y profesionistas consultores	3		
Total/	50		
(1) Empresas y grupos de los representantes ante el consejo directivo.			
(2) De acuerdo con <i>Expansión</i> .			
(3) Entre las 500 empresas y multibancos privados y mixtos más importantes de México, según <i>Expansión</i> .			
ND: Información no disponible.			
Fuentes: CCE, <i>Consejo Directivo 1981-1982</i> , mimeo, <i>Expansión</i> , vol. 3, número 322, 19/08/1981; investigación propia.			
Basado en Tirado (1984:12)			

Debe además añadirse que la presencia de los conglomerados en las diferentes organizaciones empresariales sectoriales permitía que tuvieran al mismo tiempo, a través de sus distintos representantes, puestos de dirección en varias de las agrupaciones. Es decir, la representación doble, triple o cuádruple en las organizaciones empresariales por parte de los grandes conglomerados permitía que a veces una misma empresa tuviera dirigentes en varias de las grandes organizaciones empresariales. Esa presencia múltiple se hacía notar en el Consejo

Directivo del CCE, donde los representantes de las mismas empresas podían actuar de acuerdo a una estrategia concertada.³⁰

En cuanto al desempeño del Consejo, puede decirse que éste se ha abocado desde sus orígenes a tratar los asuntos político-económicos más importantes del país. De su historia de casi 25 años cabe recordar tres periodos claves: el de su fundación en 1975-1976, cuando al calor del conflicto del empresariado con el gobierno del presidente Echeverría y encabezado por Juan Sánchez Navarro, hace una gran defensa ideológica del empresariado contra el intervencionismo estatal y el populismo.

Un segundo periodo de movilización es el de 1982-1983 cuando, bajo el mando de Manuel J. Clouthier y a raíz de la nacionalización de la banca, desata una gran contraofensiva política en favor de los contrapesos a la acción presidencial y las instituciones democráticas.

Finalmente, en la segunda mitad de los ochenta y primeros años noventa, hay una tercera activación, bajo la conducción de Claudio X. González, Agustín Legorreta y Rolando Vega, en la que el CCE postula la modernización de la economía, se convierte en el gran signatario del Pacto de Solidaridad Económica de 1987 y apoya la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

Aunque su historia ha sido básicamente de respetuosa autonomía frente al gobierno, en algunas coyunturas el Consejo se ha distanciado (como en 1975-1976 y en 1982-1985) y en otras se ha identificado mucho con él (como en 1977-1980 y desde 1985 hasta principios de los noventa). Estos cambios del Consejo se explican por las coyunturas distintas que la dirigencia del Consejo ha tenido que enfrentar, por la diferente actuación de las organizaciones y corrientes empresariales que actúan en él y por las cambiantes correlaciones de fuerzas que se dan a su interior, todo lo cual incide en el liderazgo y las posiciones que asume (Tirado y Luna 1995 y Tirado 1998).

³⁰ Pandal, ex presidente de la Concamin, dice que “en el CMHN están representadas las personas con mayor fortuna del país. No obstante, sus empresas también se encuentra representadas en Concamin y muchas veces también en Concanaco, así como en Coparmex o en otras asociaciones” (2001:90).

En los capítulos que siguen se pondrá énfasis en la importancia decisiva del CCE y la Concamin para la apertura comercial y la menor importancia de las otras organizaciones gremiales de empresarios afiliadas a esa cúpula.

ii. Las organizaciones de las multinacionales

La Cámara Americana de Comercio (American Chamber o Camco) fue fundada en los años veinte. A principio de los años ochenta afiliaba a 2,773 empresas, en su mayoría empresas norteamericanas radicadas en el sector industrial, subsidiarias de compañías multinacionales, con un capital global que rondaba los 126 mil millones de pesos (Camco s/f). Aunque no pertenece al CCE, a partir de los años setenta, cuando se debatía un conjunto de medidas restrictivas a las inversiones extranjeras y al intercambio tecnológico dispuestas por el gobierno del presidente Echeverría (Newfarmer y Mueller 1975:63), la Camco se convirtió en un actor reconocido que de vez en cuando expresó opiniones sobre diferentes asuntos, a veces muy críticas, mismas que en general son muy tomadas en cuenta por el resto de las organizaciones empresariales y atendidas por las autoridades gubernamentales. La Camco ejerce además una influencia indirecta en la Concamin, la Coparmex, la Concanaco y el CCE a través de la afiliación doble y hasta triple de los mismos miembros en esas organizaciones.

Por su lado, la Cámara de Comercio México-Estados Unidos (CCMEU) o *United States-Mexico Chamber of Commerce* fue fundada en 1973 en la ciudad de Washington a iniciativa de la parte mexicana.³¹ El pie fundador fue un grupo de “distinguidos empresarios” mexicanos y estadounidenses y le dio el carácter de organización binacional para promover el comercio y las inversiones en ambas naciones. Después de las oficinas de Washington y México, D. F., se establecieron las sedes de Los Ángeles en 1980, Dalas en 1987 y Nueva York en 1988. La firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte suscitó una expansión tan acelerada de la Cámara, que en su tercera década de operación cuenta con 12 oficinas en los dos países. Todas las oficinas, afirma la organización, cuentan con amplias membresías locales y contactos internacionales y se dedican a orientar a las empresas en cuanto a las diferencias existentes entre los sistemas legales,

³¹ Se dice que fue propuesta por el embajador Jose J. Olloqui “para los mexicanos que tenían presencia” en Estados Unidos, pero como éstos eran pocos, participaron también muchos estadounidenses (Contreras 1995:57).

económicos, regulatorios, culturales e idiomáticos.³² En los ochenta, tres ex presidentes de la Concamin: Ernesto Rubio del Cueto, Carlos Yarza Ochoa y Jacobo Zaidenweber (y Juan Gallardo que encabezaría más tarde la COECE), presidieron el capítulo mexicano de esa Cámara. De entre ellos destacan Gallardo y Zaidenweber por el importante papel que desempeñaron en la negociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

d) Las facciones o corrientes políticas empresariales

Un tercer tipo de actor empresarial de gran importancia lo constituyen las corrientes o facciones políticas empresariales.

Puesto que la acción política empresarial se muestra en ciertas coyunturas como producida por alineamientos o corrientes de opinión y acción políticas empresariales en las que se articulan las diferentes organizaciones empresariales, el análisis obliga a pasar de las organizaciones a las facciones o corrientes políticas empresariales.

Históricamente puede hablarse de tres grandes corrientes políticas empresariales en México. La primera es una corriente surgida de la oposición a la revolución mexicana de 1910, por parte de empresarios que se habían consolidado en el porfiriato -el famoso “Grupo Monterrey”³³, entre otros- que siempre vieron con suspicacia su ideología nacionalista revolucionaria y temas como las nacionalizaciones, las empresas estatales, la reforma agraria y el sindicalismo político. Esta corriente se fortaleció e hizo de la Coparmex, organización fundada en 1929 por los regiomontanos, su principal bastión y desde entonces sigue siendo grande su influencia en ella. En general la Concanaco ha estado siempre articulada a esta corriente. Pese a la hegemonía de los grandes empresarios regiomontanos en ella, las bases de esta facción se componen, en buena medida, de empresarios medianos de muchas ciudades de provincia.

La segunda corriente ha sido llamada moderada porque siempre mantuvo ante el gobierno y la revolución una actitud cooperativa, aunque no exenta de críticas a las posiciones más radicales asumidas por los gobiernos mexicanos

³² Información tomada el 8 de marzo de 1999 de la página de la cámara en internet: <http://www.usmcoc.org/>.

³³ Sobre este grupo pueden verse Nuncio (1982), Cerutti (1983 y 1992), Saragoza (1988), Pozas (1993) y Flores (2000).

surgidos de la revolución. Las principales organizaciones articuladas en ésta han sido la Asociación de Banqueros de México (fundada en 1928), la Concamin (1917), AMIS (1946) y desde 1962 en que fue fundado, el CMHN, que desde los setenta es claramente su líder. El grupo hegemónico de esta corriente son los grandes empresarios radicados en el valle de México.

La tercera corriente es la nacionalista, que se materializó con toda claridad hacia principios de los cuarenta y encabezó siempre la Canacintra, organización en la que la mayoría de sus miembros son industriales de tamaños micro y pequeño. Se caracterizó por la defensa de un desarrollo nacionalista basado en un amplísimo proteccionismo para la industria nacional y el rechazo hacia el capital extranjero que compitiera contra las industrias establecidas (Mosk 1951, Tirado 1990). En su nacionalismo, además, la Canacintra dio apoyo a los gobiernos mexicanos aun en materias como el reparto agrario y la intervención estatal que las otras corrientes reprobaban o criticaban (Shafer 1973).

Por otra parte, debe destacarse que pese a sus diferencias, todas las corrientes compartieron dos presupuestos comunes: el modelo de desarrollo proteccionista vertido hacia el mercado interno y la adhesión al régimen autoritario mexicano. Esto último, no siempre por una preferencia espontánea, sino a veces como el fruto de un calculado realismo político.

Estas facciones políticas se han modificado a lo largo del tiempo, en distintas coyunturas, reconstituyéndose y redefiniéndose y a veces hasta desapareciendo.

Una importante recomposición aconteció cuando, a raíz de la nacionalización de la banca en 1982, la corriente nacionalista casi desaparece y las corrientes radical y moderada se reconstituyen, por una parte, convirtiéndose ambas en liberales en lo económico y, por otra parte, acercándose a los partidos políticos. Los liberales pragmáticos, sucesores de los moderados, pese a que reprobaban también la nacionalización bancaria, conservan sus cercanos nexos con el gobierno y hasta desarrollan un vínculo nuevo con el PRI. Por su parte, los liberales conservadores, descendientes de los radicales, hacen de la enérgica reprobación del autoritarismo presidencial un *leit motiv* que los acerca al PAN, hasta el grado de que de ahí surge principalmente, un actor político empresarial nuevo: los militantes del llamado neopanismo empresarial.

De ese modo, en la década de los ochenta se redefinieron dos corrientes políticas importantes en el marco del Consejo Coordinador Empresarial: una está nucleada por los grandes empresarios, pero su ascendencia es grande en las organizaciones basadas en el valle de México y la otra está conformada por organizaciones empresariales que cuentan con una amplia base de empresas que son más bien de mediana escala y tienen fuerza sobre todo en la provincia.

Un elemento muy distintivo en esa época, fue la diversidad de sus posiciones en torno al papel de los empresarios y las asociaciones en la política de partidos y sus afinidades político-partidarias, más o menos explícitas, sobre todo en la sucesión presidencial de 1988, y, paradójicamente, en la formulación de sus posiciones sólo ha contado secundariamente la desigual capacidad de las empresas para hacer frente a la apertura comercial y a los procesos de desregulación del gobierno.

La tensión generada entre las corrientes políticas empresariales se ha puesto de manifiesto en diversas coyunturas como la firma del Pacto en 1987 y sus sucesivas revisiones; la sucesión presidencial de 1988, el relevo en la dirección del CCE a finales de los ochenta y principios de los noventa, la sucesión presidencial de 1994, la crisis que afectó la economía nacional en 1994 y la sucesión presidencial de 2000.

Las posiciones de las corrientes en materia económica pueden describirse así: ambas corrientes coinciden en su orientación a la economía de mercado, la no intervención del estado en la economía, la privatización de las empresas públicas, la desregulación de la economía, la apertura comercial gradual, etc. En ese sentido, ninguna de las dos corrientes políticas representaba una oposición de principio a la liberalización comercial.

Mientras que la corriente liberal pragmática subraya la dimensión macroeconómica y la inserción al mercado internacional, la corriente liberal conservadora centra su mayor atención en la dimensión microeconómica y en el mercado interno, pero no por eso defiende el proteccionismo.³⁴

³⁴ Esta caracterización debe mucho al trabajo conjunto del autor con Matilde Luna.

e) Los empresarios políticos militantes

Finalmente, un último tipo de actor político empresarial es el de los empresarios que individualmente, conservando su identidad empresarial, se han abocado a la actividad política explícita, militando en los partidos políticos.

Es este el tipo de actor político empresarial más nuevo y sorprendente, puesto que sólo apareció como tal a finales de la década de los años setenta, consolidó su presencia en la de los ochenta y, para el año 2000, uno de ellos ganó ya la presidencia de la república.

A lo largo de este trabajo, se harán muchas alusiones y referencias a estos novísimos actores políticos empresariales, a sus orígenes, su desarrollo e intervención en los problemas centrales que aborda este trabajo.

3. La acción política de los empresarios

Hacia mediados de la década de los ochenta era conocida la fuerza política del empresariado mexicano porque se había hecho manifiesta. Su actuación política en diferentes coyunturas había mostrado que los empresarios –con sus alcances y sus limitaciones- disponían dentro del régimen político de cierto poder. Ello mostraba que el régimen autoritario, a pesar de la alta concentración del poder y la reducida movilidad de los actores, era incluyente, al menos para una parte de los empresarios.

En efecto, aunque excluidos del poder político directo por los gobiernos emanados de la revolución de 1910, los empresarios, y en particular la élite empresarial, fueron un grupo social con capacidad política para influir en las decisiones de política económica, en la selección de quienes se desempeñarían como gobernantes y, en ciertas coyunturas, en la elección de la opción político ideológica que seguiría el gobierno.

Analizando las distintas formas de acción política empresarial (en el sentido más amplio del término *política*), pueden distinguirse varios tipos: la acción de presión, la acción movilizadora y la acción político-electoral. La distinción que aquí se hace es analítica porque en la realidad las acciones suelen desplazarse de un

campo a otro y de ese modo muchas veces se entreveran, se imbrican y se confunden.³⁵

Revisando la historia del empresariado mexicano, pueden encontrarse diversas coyunturas en las que los empresarios desplegaron acciones políticas que encajan en algunos de estos tipos, con diferentes grados de éxito o fracaso. A continuación se hace una caracterización de cada uno de estos tipos de acciones y una breve reseña de algunas intervenciones empresariales concretas a lo largo de muchas décadas, mismas que ejemplifican los diferentes tipos de acciones planteadas y sus alcances y limitaciones.

a) La acción de presión o participación en las políticas públicas

Es la típica acción empresarial que estudia la literatura sobre los grupos de presión: un tipo de acción en el campo económico administrativo que tiene como objeto influir o participar en el trabajo de los aparatos del poder público (el gobierno, las agencias públicas, el congreso), a fin de que ese poder produzca o no produzca determinada política pública, en particular las políticas económicas, actuando individualmente, agrupados informalmente o a través de sus organizaciones gremiales.³⁶ A través de estas acciones los actores empresariales cabildean para la promoción de ciertos intereses, es decir, presionan o participan en el trabajo de diversos espacios de decisión del estado, a efecto de que formulen las políticas que satisfagan esos intereses, sin pretender hacerse del poder, aunque intentano a veces “colonizar” una parcela y confrontándose en ocasiones con otros actores que promueven intereses contrapuestos.

Los individuos, grupos y organizaciones actuantes son los cabilderos que expresan sus demandas ante las diferentes instancias, sobre todo del Ejecutivo, en los niveles federal y estatal, contribuyendo a la formación de las decisiones sobre la concepción, formulación e implementación de las políticas públicas, especialmente

³⁵ La construcción analítica de estos tipos de acciones está inspirada en diferentes trabajos del autor con Matilde Luna. Véanse Luna y Tirado (1993) y Tirado y Luna (1995).

³⁶ El presidente López Portillo (1988, l:379-381) señala que la acción se presenta ante el Ejecutivo, ante el cual acuden “para dar sus puntos de vista en relación con los grandes proyectos, incluidas, fundamentalmente las leyes y, particularmente las fiscales” a través de las cámaras y las confederaciones y otras agrupaciones como ABM, Coparmex, CCE, “amén de las representaciones directas de los grandes personajes en el área de los negocios (Grupo de Hombres de Negocios).”

de la política económica.³⁷ Esto último es importante porque la tendencia actual en el mundo es que estos grupos pasen de la presión y la influencia “desde afuera”, a la participación en redes de formulación e implementación de las políticas (Coleman 1988:69).

Pero en México la participación de los actores empresariales en estas redes era en general asimétrica, pues se trataba de redes que tenían las características del tipo que la literatura denomina “comunidades de políticas” que, como se vio antes, son muy cerradas, exclusivas y secretas (Zurbriggen 2003).

Por otra parte, esta acción se dirige a tener efectos sobre dos tipos de políticas gubernamentales principales; las políticas alocativas o políticas que asignan, canalizan o distribuyen recursos específicos y las políticas regulatorias que fijan reglas generales en alguna materia. En las primeras, sobre todo los grandes empresarios de conglomerados y grandes empresas, tienden a actuar aisladamente, ya que en la decisión de política sólo están involucradas ellas (en un permiso, una concesión, un contrato, etc.), mientras que en las segundas se trata de políticas que afectarían simultáneamente a toda la rama o sector y por tanto la tendencia será a actuar en grupo, muchas veces a través de organizaciones empresariales formalmente establecidas (Coleman 1988:9-13).³⁸ Al respecto dice el presidente de un consorcio: “no es una costumbre gestionar a través de los organismos representativos del sector las necesidades particulares. Se gestionan aspectos generales o requerimientos generales o planteamientos que sirven a todo el sector o a la comunidad. La gestión particular se hace directamente, salvo

³⁷ Zabludovsky (1980:54) opina que “la toma de decisiones a nivel gubernamental no está condicionada exclusivamente al partido oficial y a la burocracia. El comercio y la industria logran que sus objetivos e intereses se canalizan a través de otros canales [...] Los mismos industriales señalan que las confederaciones patronales sirven como enlace entre el Estado y los empresarios, porque permiten a aquél estar en contacto con personas que tienen en la vida económica de México una definitiva y determinante participación, pero que, muchas veces, por la naturaleza intrínsecamente privada de sus actividades, no podrían tener constantemente relaciones directas con la Administración Pública.” Las cámaras y confederaciones son consultadas con frecuencia sobre los más diversos problemas económicos, jurídicos y sociales. Esto permite a dichas instituciones dar a conocer sus convicciones y principios que en un buen número de casos las autoridades atienden y escuchan. “Existe una tendencia generalizada por obtener el consenso de los empresarios antes de hacer algún cambio importante a nivel gubernamental. La creciente importancia de la función semi-oficial de las agrupaciones como ‘órganos de consulta’ del estado, manifiesta la posición estratégica de estos organismos dentro del sistema político general.”

³⁸ Además de la presencia de la Concanaco a través de sus representantes en múltiples comisiones mixtas, se detectaron 37 reuniones entre el presidente de esa organización y funcionarios del gobierno entre mayo de 1984 y febrero de 1985 (véase Hobbs 1991).

aquellos grupos de empresas muy medianas que por razón de su capacidad no tienen todos los elementos a la mano, ni pueden solventar sus requerimientos de gastos al hacer estas gestiones directamente; entonces, se valen de los organismos privados.”³⁹

En México la acción de presión y participación se institucionalizó ampliamente en los llamados “mecanismos de las consultas previas”, que eran redes de políticas a través de las cuales las agencias del poder ejecutivo consultaban la opinión de los grandes empresarios y/o de los representantes gremiales, sobre casi cualquier decisión o política que fuera a dictar el gobierno y que pudiera afectar sus intereses, inclusive antes de que la iniciativa de ley correspondiente fuera conocida por las cámaras de diputados y senadores. Así describía a principios de los años sesenta, un funcionario de la Coparmex, la participación de las agrupaciones en esas redes: “Ha sido una característica de la organización patronal en México que los problemas más serios que afectan a los hombres de empresa se estudien conjuntamente por los directores de las principales organizaciones representativas de la iniciativa privada. Siempre que se presenta una situación de esa naturaleza, las confederaciones de Cámaras Industriales, de Cámaras Nacionales de Comercio, de la Patronal y de la Asociación de Banqueros de México entran en consulta inmediata y, si se hace necesario, actúan sus respectivos consejos directivos y los grupos de especialistas con que tales organismos cuentan. De esa manera se toman decisiones congruentes, que norman la acción de la clase patronal. Sobre esa base, unas veces se hacen declaraciones conjuntas o se realizan gestiones en las que participan representantes de la industria, del comercio, de los empresarios como patronos, y de la banca. En otras ocasiones –y esta es la regla general- cada organización actúa en el campo específico que le corresponde, sabiendo que cuenta con el apoyo de las demás” (Guzmán 1960:318).

Aunque este poder no bastó siempre para impedir el establecimiento de ciertas políticas públicas, en distintas ocasiones a lo largo de varias décadas, el empresariado logró muchas veces, a través de este tipo de intervenciones, detener o modificar de modo sustancial algunas políticas públicas que el gobierno

³⁹ Citado por Guadarrama (1993:183-184).

promovía. La importancia de la participación en estas redes de política y la capacidad de presionar de los empresarios, se hacen más evidentes si se toma en cuenta la obsesión del gobierno mexicano por lograr el consenso y la aprobación unánime para sus políticas, lo que le generaba una gran inmovilidad que Vernon (1973) observó en los años sesenta.

Un ejemplo específico de la acción de presión es el del régimen de la explotación petrolera. Desde que se promulgó la constitución de 1917; las grandes empresas dedicadas al petróleo, todas ellas subsidiarias de compañías extranjeras, lograron que las disposiciones establecidas en la recién promulgada constitución, en materia de explotación del petróleo, no fueran aplicadas sino mucho tiempo después (Meyer 1972 y 1973, Freeman s.f.).

Otro caso importante de este tipo de acción atañe a la Ley Federal del Trabajo de 1931. Desde el congreso nacional de industriales realizado en 1918, que dio lugar a la fundación de la Concamin, los industriales hicieron una clara reprobación a la nueva constitución en materia laboral (Ramírez R. 1986). Además, ese mismo año se fundó la CROM y más tarde su partido, el Laborista Mexicano, cuyos dirigentes estarían muy cerca del poder durante toda la década de los veinte, ocupando puestos gubernamentales e inaugurando prácticas de sindicalismo corruptas. En el contexto de la crisis política de 1928-1929 que significó un golpe severo a la CROM y sus líderes, apareció en 1928 un proyecto de ley laboral mal visto por los empresarios. Reaccionando a ello los empresarios crearon el llamado Grupo Patronal que al año siguiente se fortaleció con la creación de la Coparmex, organización promovida y presidida por Luis G. Sada, una de las cabezas del Grupo Monterrey (Reyes 1979). Fortalecidos de ese modo, los miembros del Grupo Patronal se opusieron al proyecto original de ley y consiguieron modificaciones importantes en la Ley Federal del Trabajo promulgada en 1931 (Shafer 1973:35-43, Casar 1988, Bensusán 2000:Cap. 3).

Asimilable también al tipo de acción de presión es el interesante caso del reparto de utilidades a los trabajadores de las empresas. A principios de los años sesenta los empresarios lograron mellar el filo de una nueva política cuyo objetivo era obligarlos a pagar una parte de sus utilidades a sus trabajadores. Aunque la propuesta de establecimiento del reparto de utilidades se aprobó finalmente, el

resultado terminal fue sustancialmente distinto al originalmente previsto (Kaufman 1975).

Con relación a reformas fiscales, pueden encontrarse intervenciones empresariales que en diversos momentos lograron detener esos intentos de reforma. Así, a principios de los años sesenta el secretario de Hacienda Ortiz Mena contrató al prestigiado fiscalista Kaldor, para que preparara una reforma fiscal. La clave de su propuesta era hacer acumulables los ingresos derivados del trabajo con las rentas, intereses y dividendos, pero el intento de 1962 no pasó. Un gran conocedor del asunto sostiene que “la razón de haber nulificado una reforma fiscal integral parece haberse debido a la oposición del sector privado, manifiesta en reuniones con el recién entrado presidente Díaz Ordaz y líderes del sector privado” (Solís, citado por Cárdenas 2000:80-81).

El mismo presidente Díaz Ordaz pretendió establecer mayores impuestos y controles a las radiodifusoras, pero la cámara de la radiodifusión en pleno se presentó ante él para entregarle todas las concesiones y amenazarlo con las represalias de quienes ordenaban la publicidad. El gobierno retrocedió y estableció el uso del pago del impuesto con el 12.5% del tiempo real de transmisión (Mejía 1988).

Casi diez años más tarde, la frustrada reforma fiscal de 1970 ilustra nuevamente sobre las capacidades empresariales. Al comenzar el gobierno del presidente Echeverría, los empresarios lograron echar abajo una reforma fiscal que después de su intervención quedó reducida a una mera “adecuación fiscal” (Purcell y Kaufman 1976 y Maxfield 1990: 88-93).

Otro caso es el de la ley federal de asentamientos humanos de mediados de los setenta. Esta ley expedida en 1975 fue amputada, por efecto de la acción de los empresarios, de varias de los mecanismos que originalmente la dotaban para poder hacer una más amplia regulación de los asentamientos humanos en el país (Ramírez 1983 y Purcell y Kaufman 1976).

Todos los casos anteriormente reseñados pueden calificarse como “exitosos” desde el punto de vista empresarial; pero hay otros en los que a pesar de que hubo oposición de los empresarios, el sector privado no logró modificar a fondo las políticas que los amenazaban.

Un primer caso de este tipo es el de la ley de expropiación de 1936 promulgada por el gobierno de Cárdenas. Los empresarios se empeñaron en que la ley de expropiaciones aprobada por el gobierno cardenista estableciera que toda expropiación de bienes privados debía hacerse “previa” indemnización y no simplemente “mediante” indemnización, que es como finalmente fue aprobada. El fondo del asunto consiste en que aunque la ley que se aprobó dispone que se pagará una indemnización, no establece el momento del pago de la misma, mismo que puede dilatar mucho tiempo después del acto expropiatorio (Juárez 1984).

Otro ejemplo es el de la ley de atribuciones del ejecutivo en materia económica, que aprobó el gobierno alemanista después de un amplio debate con los empresarios. Los empresarios se opusieron a la ley de 1947, a través de la cual se amplió enormemente la capacidad del estado para intervenir en la economía, pues dotó al ejecutivo con amplias facultades para incidir en el juego de la oferta y la demanda, determinar precios oficiales, impedir acaparamientos, destruir monopolios, activar a la competencia, etc. (Torres 1984:47 y 132 y Medin 1990:117-118).

Un caso más se refiere a la ley del impuesto del 1% para la educación sobre “salarios, sueldos o emolumentos” mayores al salario mínimo para quienes los recibieran o pagaran. A principio de los años sesenta, bajo la presidencia de López Mateos, el gobierno federal impulsó e hizo aprobar el establecimiento de ese impuesto y pese a la oposición manifiesta de los empresarios. Sin embargo, los empresarios siguieron criticando la medida y amparándose en contra del impuesto y poco después éste fue derogado (Alcázar 1970:93-97 y Lerner y Ralsky 1976: 349).

Finalmente, una acción gubernamental de gran envergadura que, en parte por la sorpresa, no pudo ser detenida ni revertida por los empresarios en el corto y el mediano plazo, fue la expropiación de la banca en 1982 (Rodríguez 1988 y Elizondo 2001), que precipitó cambios muy importantes en las relaciones entre los empresarios y el estado y, por lo mismo, será considerada en repetidas ocasiones en este trabajo

b) La acción movilizadora

La político empresarial que aquí denominamos “acción movilizadora” puede definirse como aquella que despliegan los actores empresariales apelando a toda la sociedad, a fin de hacer converger a diversas fuerzas y actores, en un movimiento con un perfil ideológico muy acusado que cuestiona al gobierno por seguir determinada orientación político ideológica o curso de acción que implica reformas al *status quo*. Desde cierto ángulo esto puede verse como dos visiones encontradas, una basada una racionalidad política y otra en una racionalidad técnica (Luna 1992a).

Cuando el movimiento prospera, se constituye un polo de derechas, que aunque no tiene un liderazgo bien definido, sí aglutina con diversos grados de cohesión a actores que, en general, son heterogéneos por sus bases, diversos en cuanto a los agravios que mientan y complejos en su interrelación. La fuerza del movimiento tiende a redefinir los espacios de opinión pública y acción política (“la publicidad” en términos de Habermas), arrastrando hacia sí la derecha política el espectro de opiniones, ideologías, organizaciones y partidos, de tal manera que se modifica la correlación de fuerzas. Además, este tipo de movimientos suele ser acompañado de altos a la inversión o hasta de desinversiones más o menos acordadas por los grupos de mayor fuerza, por razones políticas. La dinámica de todo esto produce los siguientes efectos:

1) Se da cabida en el espacio de la política “válida” a órganos de opinión, grupos y partidos políticos que, por su extremado conservadurismo, estaban antes fuera del ámbito de la política legítima. Del mismo modo, otros grupos ubicados en el extremo opuesto del espectro político son ahora empujados fuera del nuevo ámbito válido.

2) Se crean o fortalecen los partidos de derecha y, aunque al principio de manera discreta, también se fortalece, en términos generales, el ala derecha del gobierno a través de los múltiples vasos comunicantes que relacionan a los grupos y camarillas de poder con el sector privado.

3) La fuerza del movimiento tiende a dividir a la burocracia política en dos facciones contrapuestas: una que en el forcejeo interburocrático gana acercándose al polo de la derecha y contemporizando con el movimiento de la reacción con una

propuesta muy similar a la que emana de él (aunque use una retórica en la que hace denuncias de “la reacción”); y otra que se radicaliza y lanza propuestas encaminadas a profundizar las reformas, pero que finalmente es derrotada.

Estos movimientos de derechas, entre los cuales podemos mencionar los de reacción a los reformismos reales o aparentes promovidos por Calles, Cárdenas, López Mateos y Echeverría, fueron eminentemente reactivos, pues sólo empezaron cuando el gobierno inició o anunció las reformas y al momento privilegiado del conflicto, la tensión y el flujo, la condensación y la acumulación de fuerzas, siempre siguió un segundo momento de distensión, reflujo y dispersión de esas fuerzas (Tirado 1984). Sin embargo, después de la crisis de 1982 y del movimiento que se opuso a la nacionalización bancaria realizada por López Portillo al principio de los ochenta, las cosas cambiaron drásticamente porque los empresarios desarrollaron una nueva voluntad política (Luna, Millán y Tirado 1985). A continuación se presentan breves reseñas de cinco de estos movimientos.

Reacción contra el radicalismo callista

Al acercarse la sucesión presidencial de 1924, diversos grupos se articularon en un movimiento opositor a la candidatura del General Calles, a quien se le había hecho fama de “bolchevique intransigente y radical”, favorecedor de los obreros y los campesinos. En contraposición a este candidato, diversos actores, entre ellos algunos de corte empresarial como el Sindicato Nacional de Agricultores, junto con la Liga Política Nacional y la Unión por la Paz, apoyaron la candidatura del general Ángel Flores (José 1998). Aunque el candidato opositor fue derrotado de manera contundente, hay indicios de que el caudal de votos que obtuvo atemorizó a la élite revolucionaria.

Reacción contra el radicalismo cardenista

El reformismo de la segunda mitad de los años treinta suscitó un gran apoyo popular hacia el gobierno del General Cárdenas, pero también generó reacciones de muy distintos actores en contra de las reformas y de la activación popular. El gran abanico de esas reacciones incluye a sectores y grupos de militares, empresarios, terratenientes, políticos, las empresas petroleras expropiadas y sus gobiernos, la jerarquía eclesiástica, amplios sectores medios entre los que destacan militantes católicos y universitarios, y aun grupos de obreros y campesinos descontentos.

Las movilizaciones de los opositores alcanzaron una gran fuerza, pero la enorme diversidad de los grupos concurrentes, la heterogeneidad de sus agravios y la complejidad de sus vínculos, impidió que pudieran articularse en un solo y único gran frente opositor. Fue por ello que su acción se canalizó a través de "dos coaliciones verticales, dominadas cada una de ellas por facciones conservadoras" (Hamilton 1983: 243) que lograron imponerse, eliminando primero del juego al general Francisco J. Múgica, a quien se consideraba el sucesor natural de Cárdenas. Cada una de las dos coaliciones conservadoras se aglutinó en torno a uno de los dos candidatos a la presidencia de la República: Manuel Ávila Camacho y Juan Andrew Almazán; y aunque la lucha electoral fue dura, el eje del conflicto se planteó en cuanto a "la naturaleza de su relación con el Estado mexicano". Esto es, la coalición oficial avilacamachista se presentaba como continuadora del gobierno cardenista, mientras que la almazanista se proclamaba como una fuerza externa que rompería la continuidad (Hamilton 1983). En el conjunto del movimiento de la reacción, los empresarios van a desempeñar un papel importante apoyando a ambos contendientes (Hamilton 1983:241-243, Contreras 1977, Saragoza 1988).⁴⁰

El resultado de esta movilización anticardenista logró que en los años subsiguientes, durante la presidencia de Ávila Camacho y sobre todo la de Miguel Alemán, el reformismo cardenista fuera desvirtuado (Medina 1978 y 1979 y Medina 1990).

Reacción contra el izquierdismo de López Mateos

A fines de la década de los años cincuenta y principios de los sesenta tuvo lugar un período de agitación y movilizaciones sociales vinculadas básicamente al fuerte impacto ideológico político de la revolución cubana y la secuela de su radicalización y enfrentamiento con Estados Unidos; a la activación sindical de diversos grupos de trabajadores (telegrafistas, telefonistas, electricistas, petroleros y sobre todo maestros y ferrocarrileros); a los intentos del gobierno del presidente López Mateos por reafirmar las bases de legitimación del régimen y, finalmente, a la lucha adelantada por la sucesión presidencial de 1964.

⁴⁰ Pero según Hamilton (1983:241-243) su presencia fue más notable del lado almazanista en donde figuraron de manera prominente los empresarios nortefños, especialmente los de Monterrey, terratenientes y compañías estadounidenses. Fuentes (1976:105) habla de la militancia, "circunstancial" en el almazanismo y sólo "formal" en el PAN, de Eugenio Garza Sada, líder principal del Grupo Monterrey.

El gobierno trató de renovar su legitimidad radicalizando el discurso oficial, efectuando algunas reformas económicas y sociales, desarrollando una política exterior más independiente, sobre todo con relación a Cuba, y combinando ambigüamente tolerancia y represión hacia las movilizaciones de los trabajadores y la izquierda agrupada en torno al Movimiento de Liberación Nacional, a la Central Campesina Independiente y, más tarde, al Frente Electoral del Pueblo.

El conjunto de las reformas planteadas por el gobierno incluían: incrementos a la inversión pública en ferrocarriles, electricidad y petróleo; mayor intervención económica estatal, que se tradujo en la nacionalización de las empresas eléctricas extranjeras y la adquisición de cadenas de salas cinematográficas y de una siderúrgica; la imposición de algunas taxativas a las inversiones extranjeras en la minería y la petroquímica; la obligación para la industria automotriz transnacional de incorporar un mayor porcentaje de autopartes nacionales, y una modesta reforma fiscal para gravar al capital con impuestos más progresivos. También se planteó el incremento del gasto social; la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas; medidas para asegurar la estabilidad en el empleo y un programa educativo que contempló la edición y la distribución de textos gratuitos, obligatorios y únicos para la enseñanza primaria.

Contra estas políticas, y la agitación izquierdista y las movilizaciones obreras, se desarrollará en el cuatrienio 1959-1962 una serie de movilizaciones en las cuales coinciden los empresarios, el PAN y la Iglesia. La convergencia de estas fuerzas en una ideología anticomunista y antiestatista, y el reclamo común de no más intervencionismo estatal, dará lugar a una movilización de muy amplias proporciones, ante la cual el gobierno lopezmateísta cederá finalmente, dejando el paso franco a la candidatura presidencial de un fervoroso representante del más duro autoritarismo.

Fueron momentos destacados de esas movilizaciones: la publicación, el 24 de noviembre de 1960, del célebre desplegado titulado "¿Por cuál camino, señor presidente?" en donde las principales organizaciones empresariales interrogaban al titular del ejecutivo sobre las perspectivas de su gobierno y si acaso se pretendía llegar al "socialismo de Estado"; la aparición de otro desplegado en *Excélsior* del 13 de septiembre de 1962 en el que un Comité Nacional de la Iniciativa Privada aludía directamente a la sucesión presidencial que tendría lugar en el siguiente año y se

manifestaba inconforme con la intervención en ella del ex presidente Cárdenas; y la constitución en esa época del luego famoso Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (Loaeza 1988 y Briz 2000).

También son de mencionarse manifestaciones como la realizada en Monterrey, el 2 de febrero de 1962, bajo los auspicios del empresariado local, la unión de los padres de familia, el PAN y la Iglesia, mediante el Movimiento Familiar Cristiano, y la movilización empresarial a propósito de la visita del presidente Kennedy a México en junio de 1962, a la que aprovechando la movilización popular y oficial se presentó como un "plebiscito antitotalitario" (Loaeza 1983: 569-573 y 603).

Los diferentes agentes y actores participantes: empresarios, sectores medios católicos, la Iglesia y las organizaciones empresariales, cívico religiosas y políticas vinculadas con ellos,⁴¹ lograron una alianza de fuerzas que parte de una convergencia natural de actores ideológica y políticamente afines que luego se coordinan y apoyan recíprocamente con vistas a frenar a la izquierda, a hacer que el gobierno de López Mateos desista de las reformas y a influir en la sucesión presidencial.

La movilización derechista estuvo además acompañada de una reducción de la inversión privada y de una fuga de capitales hasta por 3,000 millones de pesos (Hansen 1971:221) y, se dice que, de no haber sido por los apoyos oportunos otorgados por diferentes agencias internacionales, hubieran ocasionado que el peso mexicano se devaluara. Desde 1961, sin embargo, el presidente López Mateos y sus principales colaboradores se empeñaron en una campaña para restablecer la confianza del empresariado, ofreciéndole las amplias garantías que demandaba; de tal modo, que en 1962 podía afirmarse que el reformismo oficial había sido cancelado y las buenas relaciones reinantes desde la década de los cuarenta se habían restablecido (Vernon 1973:138-139).

⁴¹ Entre ellas figuran las cámaras de comercio y los centros patronales y sus confederaciones Concanaco y Coparmex; la Cruzada Regional Anticomunista de Nuevo León; la Unión Nacional de Padres de Familia; el Movimiento Familiar Cristiano; la Unión Nacional Sinarquista, el Partido Acción Nacional y el Frente Cívico Mexicano de Afirmación Revolucionaria.

Reacción contra el radicalismo echeverriísta

En la primera mitad de los años setenta, en una coyuntura que se caracteriza por la crisis económica, la activación de sectores populares (obreros, colonos y campesinos) y un nuevo proyecto oficial de reformas, se da una nueva movilización de la derecha.

El principal elemento dinamizador de la movilización derechista es el intenso debate ideológico político protagonizado por el gobierno y los empresarios, y en el cual los contendientes se interpelan recíprocamente con calificativos de muy fuertes resonancias simbólicas: "empresarios reaccionarios" y "burócratas socialistas" (Tirado y Luna 1986).

En su lucha contra el reformismo promovido por el gobierno, los empresarios experimentan un proceso de politización que al final del sexenio es muy evidente. Este proceso de creciente politización empresarial se detecta en el deslizamiento de las agrupaciones gremiales hacia posiciones clasistas; en la realización de algunos paros en distintos lugares y momentos; en la creación del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) en mayo de 1975, que defendió en sus documentos la libre empresa y las reglas del sistema, y en el llamado explícito de los líderes de la facción empresarial más radical a la acción política y partidaria.

Por otra parte, la movilización empresarial comenzará poco a poco a converger con otras fuerzas hasta devenir en 1975 y 1976 en un movimiento de la llamada derecha, el cual, aunque desarticulado, inorgánico y sin un liderazgo muy visible, fue capaz de dividir a la burocracia política y derrotar al reformismo oficial.

Reacción contra el radicalismo lopezportillista

Entre los efectos devastadores de la crisis económica desatada a principio de los ochenta, cuando cayeron los precios del petróleo en el mercado internacional, está la aparición de un nuevo conflicto entre los empresarios y el gobierno, que con la nacionalización de la banca en septiembre de 1982, llega a su clímax.

Reaccionando al acto expropiatorio un segmento importante del empresariado, básicamente el identificado con la facción radical, lanzará una contraofensiva política que reprobará el autoritarismo y se expresará en la crítica punzante al presidencialismo exacerbado y la inexistencia de las instituciones liberales y democráticas que la constitución establece (la división de poderes, las

elecciones democráticas y la autonomía de los estados) y la precariedad de una sociedad civil que no logra contrabalancear al poder público. En lo esencial, el empresariado coincidió nuevamente con la Iglesia católica y con el PAN en la reprobación de la expropiación bancaria.

La contraofensiva política empresarial encabezada por el presidente del CCE, Manuel Clouthier, procuró en un primer momento revertir la acción expropiatoria convocando a un paro empresarial nacional. Cuando este paro se frustró, los empresarios convocaron a la población a un conjunto de actos con el nombre de "México en la libertad" en los que la llamaron a participar activamente en la vida pública y la política del país. Estos actos propagandísticos tuvieron eco en variados sectores, sobre todo del norte del país: en las filas empresariales mismas, pero también en amplios sectores medios e incluso en capas populares.

Y en efecto, a partir de la nacionalización bancaria, se detecta un crecimiento notorio del número de empresarios que se lanzan a la actividad política, fundamentalmente en las filas del PAN pero también en las del PRI. Episodios de esta nueva beligerancia política empresarial se advierten en las elecciones sobre todo de los estados fronterizos a lo largo de todo el sexenio de De la Madrid y tienen uno de sus momentos culminantes en la elección de gobernador de Chihuahua en 1986, cuando se produjo un sonado escándalo por el fraude electoral.

En resumen, aunque la contraofensiva empresarial no fue capaz de anular la nacionalización bancaria declarada por López Portillo en 1982, la acción movilizadora desplegada por los empresarios caló en la sociedad y tuvo sin duda efectos importantes en sucesos tan trascendentes como el fortalecimiento de la demanda democrática y la privatización de los bancos que se harían evidentes en los años noventa.

Todos estos movimientos de reacción contra la acción de diferentes gobernantes, ejemplos del despliegue de una acción movilizadora de los empresarios, tuvieron, en diferentes grados y formas, algún efecto de contención de los intentos de realización de las reformas o de limitación de la continuidad de éstas.

c) La acción por el poder político directo o acción partidista

Las reglas del régimen político mexicano surgido de la revolución excluyeron a los empresarios del ejercicio directo del poder político. No eran actores políticos legítimos y, por eso, el PRI careció siempre de un “sector empresarial” similar a los sectores obrero, campesino y popular. Es decir, se estableció que quienes se dedicaban a la actividad empresarial estaban en general impedidos de desempeñar cargos públicos de elección popular o por designación; de apoyar de manera pública a candidatos, partidos o aspirantes a cargos en la administración pública y hasta de expresar públicamente posiciones políticas claramente contrarias al gobierno.

Esto tuvo, sin embargo, varias importantes excepciones. Por eso se desarrolló una acción empresarial por el poder político directo, que también puede llamarse acción partidista o acción política propiamente dicha, que puede definirse como un tipo de acción cuyo objetivo es conseguir parcelas propias de poder político directo y/o dar apoyo para que personajes afines las obtengan y, al mismo tiempo, obstaculizar a los adversarios para que no puedan acceder a ellas.

Es importante, sin embargo, hacer notar que la acción política no tenía muchas veces el objetivo real de la lucha por el poder, sino que más bien se trataba de una forma de presión político social e ideológica, cuyo fin real era solamente moderar el desempeño del gobierno y sus políticas. Partidos y grupos políticos como, por ejemplo, el PAN y la Unión Nacional Sinarquista (UNS), se comportaron muchas veces como organizaciones más abocadas a moderar al grupo gobernante que como verdaderas agrupaciones dedicadas a la conquista del poder.⁴² Algo similar sucedía con algunas críticas de grupos y organizaciones empresariales a determinadas políticas del gobierno, pues a veces sólo eran formas de presión destinadas a obtener ventajas en otros campos de acción.⁴³

Retomando la cuestión, puede decirse que sí se admitía el despliegue de cierta acción política en el sentido más fuerte de este término, si se hacía con

⁴² Meyer (1979 y 2003) sostiene que la UNS fue usada por la jerarquía católica y un grupo de empresarios para moderar al gobierno en los años treinta y cuarenta.

⁴³ Loeza (1988) da cuenta de acusaciones en el sentido de que la oposición empresarial al libro de texto gratuito en los sesenta se proponía en realidad obtener logros en asuntos muy distintos.

discreción, ya sea en la forma de lo que aquí se llama *acción política electoral* o como *acción política influyente*.

La primera es la que se hace interviniendo más o menos públicamente en la actividad de los partidos y las organizaciones partidarias, tales como: la designación de precandidatos y candidatos a puestos de elección, la realización de las campañas, las tareas de propaganda y los procesos electorales, la aportación de recursos para la realización de esas actividades, etc. Hasta los años noventa, aunque cada vez de manera más selectiva, el gobierno marcaba mediante actos intimidatorios los límites a las intervenciones políticas empresariales en favor de la oposición (véase sobre esto el apartado 4 de este capítulo).⁴⁴ Fue notable que en el ámbito de algunos estados, como Sonora, se permitió desde los años cuarenta que algunos empresarios priístas realizaran actividades políticas, inclusive que desempeñaran el cargo de gobernador (véase Guadarrama 2001).⁴⁵

Por otra parte, si la actividad política empresarial tenía por objeto respaldar a los funcionarios y candidatos del gobierno en los tiempos y formas adecuados, se admitía, pero sin demasiada ostentación.

Pero también, como se dijo antes, puede ser acción política empresarial “influyente”, cuando se manifiesta como injerencia oblicua y discreta, para, tras bambalinas, impulsar y apoyar o para bloquear la designación de determinadas personas como candidatos a puestos de elección popular o como funcionarios que desempeñarán puestos gubernamentales o la acción de determinadas organizaciones o movimientos políticos.⁴⁶ Era esta una actividad que tenía por objeto inducir las designaciones de candidatos del partido o funcionarios del gobierno, y se toleraba, siempre y cuando fuera realizada en forma cauta y reservada.

⁴⁴ Sobre represalias en contra de Manuel J. Clouthier, véase Nanti (1998:104-107); sobre las que sufrió Vicente Fox durante su campaña para diputado en 1988, véase Fox (1999:65). Otros casos de represalias a empresarios aparecen en González (1996:18) y Alba (1996:45).

⁴⁵ También sucedió en Jalisco y Nuevo León que personajes muy cercanos a los empresarios, como Medina y Elizondo, alcanzaron las gubernaturas de esos estados respectivamente.

⁴⁶ Varios políticos priístas como Lázaro Cárdenas (1986:III,40), Carlos Madrazo (Hernández 1992b:193-196) y Manuel Moreno Sánchez (1971:148) expresaron su desacuerdo con la mayor participación política que los empresarios iban teniendo.

Por todo lo anterior, la acción de los actores empresariales en este campo, con las excepciones mencionadas, fue en general discreta,⁴⁷ hasta que a fines de los años setenta los empresarios comenzaron cada vez más a irrumpir abiertamente en el escenario de la política.

El Apéndice 1, al final de este trabajo, contiene una reseña de diferentes acciones empresariales de este tipo, desde los años veinte hasta los noventa.

4. Los límites a la acción política de los empresarios

Aunque aquí se ha sostenido que los más importantes actores empresariales –en particular la élite empresarial- contaban con un margen de autonomía efectiva que les permitía desplegar ciertas acciones que se contraponían a las del gobierno; es innegable también que esa autonomía y ese margen de acción tenían límites que eran –como señala Linz- más o menos predecibles porque operaban con reglas que indicaban lo que se valía y lo que no se valía. Pero estas reglas y los límites que establecían, variaban de acuerdo con los cambios en las relaciones entre los empresarios y el gobierno; aunque históricamente la tendencia fue durante la segunda mitad del siglo veinte a una cada vez mayor autonomía de los actores empresariales (Valdés 1997).

La causa más importante de esos límites es ante todo la gran autonomía relativa que alcanzaron los gobiernos autoritarios del estado surgido de la revolución mexicana de 1910-1917.

Otro factor muy importante fue la aceptación básica de la gran mayoría de los empresarios a los gobiernos emanados de la revolución. En efecto, estos gobiernos fueron, cada vez más capaces de proporcionar, pese a largos periodos de incertidumbre en las primeras décadas del siglo y el autoritarismo y el proclamado nacionalismo revolucionario, estabilidad política, paz social y control sobre los trabajadores y otros grupos sociales y, más tarde, un gran dinamismo económico; elementos todos que los miembros de originalmente débil elite empresarial y muchos otros empresarios aprendieron a aquilatar.

⁴⁷ Parte de la exclusión de la política era *autoexclusión* que se explica por la muy alta proporción de empresarios de la elite que eran extranjeros o descendientes de extranjeros que se mantenían alejados de la política. Los de origen mexicano participaban más en actividades sociales y tenían más “sensibilidad social” (Derossi 1977: 174, 181, 183, 242-243).

Pero por otra parte, al considerar el tema de los límites al poder empresarial, debe tenerse en cuenta que los agentes gubernamentales actúan políticamente para lograr los fines que se proponen, echando mano para ello de estrategias y mecanismos para suprimir o neutralizar las presiones y resistencias de los actores con intereses distintos a los suyos o para incidir en las preferencias sociales y políticas y en los recursos ligados a ellas (Viguera 1998).

Y en el régimen autoritario esos recursos se potencian porque los gobernantes tienen pocos contrapesos para desplegar esas acciones, legales o ilegales, que impiden o limitan las capacidades de los actores sociales y políticos para actuar de un modo que los gobernantes consideran inapropiado. De ese modo, los gobernantes solían reprimir de diversos modos a los actores empresariales que rebasaban los límites de lo permitido Y a veces sólo les bastaba una simple expresión de desagrado o la insinuación de la aplicación de determinada represalia, para que los actores renunciaran a las acciones que estaban emprendiendo o iban a emprender, a fin de evitarse el daño solamente sugerido.⁴⁸ Lo anterior, como se dijo antes, sin que fuera imposible toda expresión de disidencia, ni mucho menos prevaleciera un ambiente generalizado de persecución ideológica.

Esto, en un clima de relaciones autoritarias y actos arbitrarios de represión más o menos a la vista de todos, llegó a inducir que algunos actores estimaran que podían ser víctimas de las represalias del gobierno si seguían determinado proceder, a veces probablemente de manera infundada, pues los gobernantes no habían manifestado nada al respecto y se estaba dentro de los márgenes de tolerancia acostumbrados. Es decir, los actores practicaban la autocensura y el autocontrol, a fin de evitar las represalias que habían imaginado les infligirían los gobernantes. El resultado de esta autorrepresión favoreció la formación de individuos con mentalidad de súbditos, que contribuía de manera importante a la inmovilidad política.⁴⁹

⁴⁸ Camp dice, por ejemplo, que el gobierno “parece haber enviado” un mensaje: “la participación electoral no es un vehículo aceptable para la influencia del sector privado” y recuerda que el Grupo Vitro se intimidó y prohibió a sus ejecutivos que hicieran política (1990:160-161).

⁴⁹ Dice Camp que así como hay autocensura en la prensa, “muchos empresarios” están “temerosos de las repercusiones de su apoyo a partidos de oposición” (1990:161).

Por lo que se refiere a los actores empresariales, esas acciones del gobierno para controlar a sus líderes, dirigentes y organizadores, pueden clasificarse, con acuerdo al blanco escogido por la acción gubernamental, del siguiente modo:

Las empresas

Para modelar el comportamiento de los empresarios, los gobernantes disponen, además de la capacidad de otorgar muchos premios: subsidios, contratos, exenciones, etc., de un amplio repertorio de acciones que pueden afectar el patrimonio de las empresas y los empresarios, entre las cuales se pueden mencionar: a) las expropiaciones de empresas, como las muy famosas de las petroleras en 1938 y los bancos en 1982, aunque desde luego éste es un recurso que sólo se usó en casos extremos; b) las compras más o menos forzadas de empresas privadas o de partes de ellas;⁵⁰ c) las visitas de auditores fiscales o inspectores de todo tipo; e) las cancelaciones unilaterales de todo tipo de concesiones, licencias, permisos, créditos, subsidios, estímulos, contratos, autorizaciones etc.;⁵¹ d) las clausuras de empresas, con causa justificada o inventada; g) la manipulación del precio de bienes y servicios suministrados por el sector público;⁵² h) la realización de huelgas o invasiones de predios por sindicatos o grupos campesinos controlados por el gobierno, etc.

Aunque los grandes empresarios de los conglomerados tienen en principio mayor poder para romper la disciplina autoritaria, por el simbolismo asociado a la posesión de grandes fortunas y porque la importancia de sus empresas y el elevado monto de sus capitales les da la capacidad de movilizar muchos recursos de diferente índole, lo cual los hace poderosos, ellos también, en general, se sometían porque no querían arriesgar sus patrimonios.⁵³ Esto es así, porque en los regímenes autoritarios las leyes pueden ser violadas o interpretadas torcidamente con impunidad, y entonces esas posesiones, empresas y capitales son un punto de

⁵⁰ Algunos ejemplos son: la compra de las empresas eléctricas a principio de los sesenta; la adquisición del grupo de salas cinematográficas *La cadena de oro*; la de las empresas mineras azufreras, etc.

⁵¹ Los concesionarios de radio y televisión siempre temen que se les cancelen las concesiones o permisos de explotación de sus estaciones y canales.

⁵² El posible incremento del precio del papel siempre fue un mecanismo de presión sobre la prensa nacional.

⁵³ Según el recaudador de fondos para la campaña de Fox, esto era algo que todavía temían los empresarios en 2000 (Korrodi 2003).

vulnerabilidad de los privados poderosos, porque son el blanco obvio sobre el cual pueden actuar los gobernantes. De hecho, esto explica en buena parte la gran inhibición de los grandes empresarios para actuar directa y públicamente en política de oposición, y hasta para comparecer en los foros públicos presentando francamente sus posiciones y debatiendo con quienes sostienen otros puntos de vista.

En las organizaciones empresariales

En cuanto a la intervención del gobierno en la vida de las asociaciones gremiales de empresarios, existen también muchos indicios de diferentes recursos que utilizaban los gobernantes del régimen autoritario para anularlas, dividir las o directamente someterlas.

La creación, división y apoyo a ciertas organizaciones

Algunas intervenciones han sido para crear, fomentar o dividir a algunas organizaciones empresariales, con el objetivo, no necesariamente logrado, de contar con organizaciones fieles a las políticas gubernamentales.

De ese modo, en la historia de las organizaciones empresariales es conocido el claro apoyo del gobierno a la creación de asociaciones empresariales desde que en 1917 y 1918 alentó la formación de las grandes confederaciones de cámaras de comercio e industria y la de la Canacintra en 1941 (Shafer 1973). También promovió la constitución de las confederaciones Nacional Ganadera y Nacional de la Pequeña Propiedad, que siempre fueron muy cercanas al PRI y al gobierno (Tirado 1982, Carton 1990).

También el gobierno siguió la estrategia de dividir a las organizaciones. No sólo propició el nacimiento de la Canacintra sino que la alentó a asumir posiciones que le eran favorables y dividían a los empresarios imposibilitando que constituyeran un gran frente común de los empresarios (Alcázar 1970, Shafer 1973).

c) La cooptación de los dirigentes

También el gobierno ha seguido la estrategia de intervenir en las organizaciones empresariales para controlarlas o neutralizarlas. Puede ser cooptando a un dirigente empresarial, mediante el cultivo de una relación, para que apoye la política del gobierno.

El fenómeno se ha detectado hasta en organizaciones como la Coparmex, bastión de la facción más apartada del gobierno y su partido. Al principio de los setenta el propio presidente de la república se reunía frecuentemente con el presidente de esa organización;⁵⁴ y Porfirio Muñoz Ledo, que era secretario de Trabajo, dijo que entonces la Coparmex “estaba en manos de los gerentes”, a los que pretendió “jalar” para romper las diferencias ideológicas entre gerentes y funcionarios (citado por Briz 2000:155). Si se cree a Juan Sánchez Navarro, lo logró, porque el presidente de la Coparmex “se vendió” al presidente Echeverría y se prestó al “colaboracionismo” con su gobierno (citado por Ortiz 1997:271).

Otra forma de la cooptación se da recurriendo al cultivo de relaciones clientelares, a través de las cuales se dan ventajas a las empresas de los dirigentes, a cambio de que apoyen las políticas gubernamentales.

Hay muchos indicios de que la Canacindra sirvió a una alianza o acuerdo de apoyos mutuos entre los dirigentes de los pequeños y medianos empresarios que prevalecían ahí y el gobierno. Se ha dicho, por ejemplo, que sus dirigentes tenían acceso a créditos blandos que les otorgaba la banca oficial de desarrollo a través del llamado Fogain que era un fideicomiso para el financiamiento de las empresas pequeñas y medianas. Dos de los ex presidentes de Canacindra, Agustín Fouque y José Terrones Langone, fueron luego funcionarios de la Nacional Financiera.

En Concamin, en el periodo que importa para este trabajo, los ochenta, hay dos casos en los que se ha hablado de apoyos cuestionables a dirigentes empresariales; son los casos de Alfonso Pandal Graf y de Vicente H. Bortoni, ambos presidentes de la Concamin en ese lapso. Al primero, el presidente López Portillo le otorgó a su empresa una concesión para explotar una gran superficie forestal en Oaxaca y al segundo, se dice, que el gobierno lo apoyó con un crédito para que pudiera crear el *World Trade Center* de la ciudad de México (véase el Cap. VI).

d) La interferencia en la designación de los dirigentes

Otra manera muy común de intervención es la interferencia en la designación de los dirigentes de las agrupaciones empresariales. Con ese tipo de recursos los gobernantes tratan de promover o impedir el acceso a la dirigencia de

⁵⁴ Roberto Guajardo Suárez, presidente de la Coparmex se reunía semanalmente con el presidente Echeverría (Hobbs 91:64).

las agrupaciones a ciertas personas, porque saben o calculan que favorecerán o estorbarán sus planes.

Juan Sánchez Navarro contó que el CMHN, la agrupación de la élite mas concentrada, se creó en 1962 porque “las cámaras y confederaciones oficiales [...] carecían de la independencia que la élite de los empresarios consideraba necesaria para desarrollar una acción efectiva [...] el gobierno participaba, a través de muchos pequeños procedimientos, en la elección de la persona (que había de presidirlos), eran organismos semigobiernistas y entonces había necesidad de crear organismos independientes“ (citado por Ortiz 1998:45-46).

Y en efecto, desde hace mucho tiempo se detectan, por ejemplo, presidentes de la Canacintra que antes de tomar ese cargo tenían ciertos vínculos con el gobierno o con miembros de la clase política (Tirado 1979).⁵⁵ Como se verá en el capítulo VI, en Concamin se han detectado apoyos del gobierno a algunos de los candidatos a su presidencia; son los casos de Zaidenweber en 1983, de Bortoni en 1987 y de Cevallos en 1989 o, al revés, actos tendientes a impedir el acceso de un candidato, como fue con Fernández en 1985 (véase el Cap. VI).

En Coparmex, Antonio Sánchez Díaz de Rivera, uno de sus ex presidentes, denunció que cuando pretendió ser presidente del CCE en 1995, el gobierno lo vetó por haber hecho declaraciones en las que se oponía a la política del presidente Zedillo.⁵⁶

En otros casos, el gobierno propicia la salida de algún dirigente de una organización. Esto ha sucedido invitando, de manera amigable, al dirigente a desempeñar un puesto en el sector público, en lo que puede ser el principio de una carrera como funcionario en la administración pública. Al respecto llaman la atención las repetidas intervenciones del presidente Echeverría en la dirigencia de la Concamin: primero designó al ex presidente José Campillo como su subsecretario y de Industria y Comercio;⁵⁷ luego invitó en 1971 al presidente en

⁵⁵ Estos presidentes fueron, entre otros, José Cruz Celis, el fundador de la cámara, que había sido antes director de un banco oficial; un militar de alto rango: el Gral. de la Peña; un hermano del Gral. Joaquín Amaro; y Nazario Ortiz Garza que antes se había desempeñado como secretario de Agricultura del presidente Alemán.

⁵⁶ Véase Fernando Ortega Pizarro, “Díaz de Rivera: Rechazar en la Coparmex el plan de choque de 1995 ‘me costó la presidencia del CCE’”, *Proceso*, 1050, 16/12/1996.

⁵⁷ Durante el gobierno de Díaz Ordaz, ya se había hecho subdirector del Instituto Mexicano del Seguro Social al vicepresidente y precandidato a presidente de la Concamin Ricardo García Sainz.

funciones Miguel Alessio Robles, para que se fuera a dirigir la paraestatal Consorcio Minero Benito Juárez-Peña Colorada, por lo que éste interrumpió la costumbre de todos los presidentes de la Concamin de reelegirse para un segundo año; finalmente, en enero de 1973 volvió a invitar al entonces presidente Alejandro Álvarez Guerrero, a asumir la dirección de la empresa pública Mexicana del Cobre, con lo cual éste dejó inconcluso su segundo año en Concamin (Contreras 1995: 47 y 50).⁵⁸ Estos actos puede interpretarse como el simple reconocimiento gubernamental de sus talentos; como la invitación a un connotado empresario para que se incorpore al gobierno y funja como una especie de representante empresarial en el gobierno; pero también como una forma de decapitación del liderazgo empresarial.

g) Los premios diferidos

En otros casos sucede que un ex dirigente empresarial es invitado a desempeñarse como funcionario público, tiempo después de que concluyó su periodo como presidente de algún organismo empresarial. Como en el caso anterior, puede tratarse de un reconocimiento a su talento, pero también, tal vez, de un premio diferido que se otorga por los servicios prestados durante su desempeño como dirigente empresarial.⁵⁹

Fueron ex presidentes de la Concamin que hicieron luego una carrera pública: Agustín García López, quien presidió la Concamin en 1942 y luego se convirtió en secretario de estado del presidente Alemán; Ricardo García Sainz, vicepresidente a mediados de los sesenta, pasó a subdirector del IMSS (y después a secretario de Programación y Presupuesto en tiempos de López Portillo); y José Campillo Sáenz (1964-1966) fue nombrado director de la Siderúrgica Las Truchas y luego secretario de Industria y Comercio por el presidente Echeverría.

Pero algo nuevo fue la posibilidad abierta a algunos ex presidentes de asociaciones de empresarios, de hacer una carrera política en el partido político del

⁵⁸ Álvarez dijo que Jorge Larrea pidió a Echeverría que lo invitara a dirigir la paraestatal Mexicana del Cobre, en la que Larrea tenía una participación minoritaria (Contreras 1995:52).

⁵⁹ Según Fernández, ex presidente de Concamin, "Casi todos [los ex presidentes de Concamin] salvo honrosas excepciones abrigaron esperanzas de meterse a la política. Pero no supieron cómo hacerle [...] Su pensamiento era: 'quiero ser, pero mi categoría me dice que me lo tienen que ofrecer,' pero por falta de experiencia, se confiaron en que serían llamados sólo porque habían sido presidentes de Concamin y les falló, no hicieron la tarea, [...] lo que se hace cuando uno quiere estar en una posición: tocar muchas puertas, hacer política" (Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández).

gobierno, al terminar su gestión como dirigentes gremiales. Siguiendo un poco en paralelo lo que los empresarios de las organizaciones de la facción liberal conservadora, con Clouthier a la cabeza, habían hecho al ingresar posteriormente al PAN, comenzó en otras organizaciones un paso frecuente de sus ex presidentes hacia el PRI. Primero fue en la Canacintra; luego en la Concamin; y muy recientemente también esto ha pasado en el CCE.

En todas ellas sucedió que después de desempeñarse como presidentes de las organizaciones empresariales, algunos de ellos ingresaron al PRI e incluso se convirtieron en delegados políticos en el gobierno del Distrito Federal, candidatos a diputados, a senadores y ahora hasta a gobernadores.

Ese camino lo siguieron varios ex presidentes de la Canacintra: Juan José Moreno Sada, Roberto Martínez de la Vara y Vicente Gutiérrez Camposeco (véase el Cap. V). Más tarde varios de los ex presidentes de la Concamin de los años ochenta, como Ernesto Rubio, Alfonso Pandal y Jacobo Zaidenweber ingresaron también al PRI y de la misma organización gremial provino también Silvestre Fernández Barajas que cuatro años después de concluir su periodo como presidente, fue diputado federal por el PRI en 1991. Algo parecido se observó en años recientes en el CCE, cuando Eduardo Bours Castelo, se integró a la campaña presidencial de Francisco Labastida, inmediatamente después de entregar la presidencia del CCE a su sucesor, luego fue senador del PRI y en 2002 se convirtió en el candidato de ese partido a gobernador de Sonora, cargo que desempeñaba en 2004.

A los otros actores empresariales.

Respecto a los demás individuos políticos empresariales, cabe decir algo que aplica también a todo aquél que incursiona en la política en un régimen autoritario: todos son susceptibles de ser presionados mediante amenazas más o menos veladas, para disuadirlos de seguir una política distinta a la oficial.⁶⁰ Como Carlos Yarza, presidente de la Concamin en 1973-1975, a quien le dijeron que el presidente Echeverría había hecho el comentario que tenía una lengua tan larga que lo podían colgar con ella. También en ese sexenio un alto funcionario pidió a Jorge Sánchez Mejorada, presidente de la Concamin en 1975-1977, que dejara ya

⁶⁰ Aunque el empresario por su fama, prestigio y relaciones cuenta con un halo protector que otros activistas no tienen.

de criticar tanto al gobierno porque podía ser desconocido como presidente de la Concamin (Pandal 2001:31).

5. Conclusiones

En el apogeo del régimen autoritario mexicano, los resortes principales del poder empresarial fueron los grupos económicos más concentrados y las organizaciones de empresarios y por eso eran éstos los actores empresariales más tomados en cuenta por el poder político en sus decisiones.

Los empresarios habían logrado constituirse, a lo largo de varias décadas, como una fuerza social y política con cierta autonomía, capaz de influir en la definición de las políticas públicas, especialmente la política económica, y participaban también, aunque fuera marginalmente, en la lucha por el poder político directo y hasta en ciertas coyunturas se confrontaron con el gobierno a través de sendas movilizaciones que obstaculizaron tendencias político ideológicas distintas a las suyas.

Pero esa autonomía no era perfecta ya que los actores empresariales tenían que autocensurarse en sus disensos y sus expresiones de desacuerdo. Además, el gobierno interfería en ciertos aspectos de la acción empresarial, mediante calculados premios y dosificadas represalias a ciertos empresarios e intervenciones discretas en las organizaciones para contenerlas en los límites acostumbrados o hasta usarlas para sus propósitos.

Tendencialmente los empresarios ampliaban su esfera de acción y el gobierno asediaba su isla de autonomía, tratando de refrenarlos y de modificar a su favor las reglas de lo que se permitía y lo que no se permitía. Por eso a veces un gran empresario recibía el recordatorio de cuales eran los límites o, por otro lado, en ocasiones los líderes del empresariado tenían que rescatar a alguna organización empresarial de las manos de dirigentes que habían sido cooptados por el gobierno. No era entonces una relación fija, estática y dada, sino cambiante de acuerdo a la evolución, las contradicciones y las tensiones del régimen.

De hecho en ciertas coyunturas el gobierno promovía, apelando a su tradición revolucionaria, políticas reformistas a las que los empresarios reaccionaban con movilizaciones de la opinión pública. Esas movilizaciones contra el gobierno lograban dividir al grupo gobernante, porque la burocracia política del régimen autoritario no poseía una unidad político ideológica tan sólida que

resistiera el empuje de las fuertes reacciones de los empresarios. Así fue con los reformismos cardenista, lopezmateísta y el echeverríaista, pues al concluir esos gobiernos, los nuevos presidentes que llegaron al poder se reconciliaron muy pronto con el empresariado movlizado, marcaron una clara distancia entre ellos y sus antecesores y rectificaron en buena parte las políticas que habían sido cuestionadas. Con la distensión y el reflujó, la estructura de la relación volvíá en términos generales a una situación similar a la de antes.

Pero la crisis desatada en el 1982 fue tan profunda que llevó al modelo seguido hasta sus límites, incrementó la vulnerabilidad del estado a las presiones externas y en el campo empresarial suscitó fenómenos verdaderamente nuevos.

Después de la nacionalización bancaria, la estructura de la relación se modificó a fondo y ya no se restauró lo que antes era. Entre lo nuevo destaca la militancia político electoral de algunos empresarios; la emergencia de un CCE muy politizado que por encima de las otras organizaciones empresariales se convirtió en el gran interlocutor del gobierno y gestor de políticas, en representación de todos los empresarios.

CAPÍTULO IV. LA APERTURA COMERCIAL DEL FIN DE SIGLO

Este capítulo es hasta cierto punto una digresión en el conjunto de esta obra, pero al fin y al cabo una digresión necesaria porque da el contexto para entender la respuesta que la organización gremial de los industriales dio a las medidas drásticas de apertura comercial.

Para ello el capítulo examina el modelo de sustitución de importaciones y su agotamiento; el contexto internacional y las presiones externas a favor de la apertura; algunos procesos económicos y políticos de los años ochenta como el ascenso de los tecnócratas al poder, la crisis económica de 1982 y la politización empresarial a raíz de la nacionalización bancaria; el rechazo a la apertura comercial en 1979-1980 y la apertura que se realizó en los ochenta, al principio gradual y después drástica, y la firma del TLC en 1993; finalmente se hace un breve mapa general de las posiciones que asumieron los principales actores empresariales frente a la apertura.

1. El agotamiento de la sustitución de importaciones

a) El modelo de sustitución de importaciones

El gran crecimiento de la economía mexicana a partir de la posguerra y hasta la década de los años setenta fue ampliamente reconocido en el mundo. Tanto que, a semejanza de lo que se había dicho de otros casos de desempeños económicos exitosos, como los de Alemania y Japón, también se habló de un “milagro mexicano”. El PIB y el PIB per cápita ascendieron en 1950-1970 a una impresionante tasa de crecimiento promedio anual del 6.5% y el 3.3% respectivamente (Dussel 1997: 122).

La estrategia que propició este gran crecimiento de la economía y del bienestar de la población que aquél trajo consigo, se ciñó a las recetas del modelo de desarrollo basado en la industrialización por sustitución de importaciones.

La concepción básica de este modelo, tal como se aplicó en México y otros países, es dar mucha confianza al inversionista local, a través de un proteccionismo muy extendido que reserva para la industria local el mercado nacional en forma muy amplia. El resultado fue que se dio una protección casi absoluta,

independientemente de la calidad y el precio de los productos, aunque ciertamente esto no fue un objetivo postulado expresamente por los diseñadores del modelo. El dispositivo permitió obtener grandes ganancias, con poco riesgo, lo que se tradujo en altas inversiones para continuar sustituyendo otros productos importados con manufacturas fabricadas en el país.¹

Después de la Gran Depresión de 1929, México, igual que muchos otros países como la India, Pakistán, Argentina, Filipinas y Brasil, comenzó a buscar alternativas que lo hicieran menos vulnerable a los cambios económicos mundiales. En la industrialización se vislumbraban posibilidades más anchas de independencia que permitirían superar la fuerza competitiva de los países desarrollados, su proteccionismo, y la previsible lentitud del crecimiento de la demanda mundial de productos primarios (Jaime y Barrón 1992: 23-24). Además, este planteamiento teórico-ideológico era muy afín al keynesianismo y las posiciones de la Comisión Económica para la América Latina (CEPAL) y su líder principal: Raúl Prebisch (Rodríguez 1979 y Hodara 1987), que estaban entonces en boga.

El proceso de industrialización tuvo también en México un gran impulso durante la guerra, debido a “un súbito despertar de la demanda extranjera hacia las exportaciones mexicanas” (Reynolds 1973:55), a causa de la economía de guerra de los países desarrollados involucrados en el esfuerzo bélico. Repentinamente se abrieron inesperadas y lucrativas oportunidades de fabricar muchos productos que escaseaban, porque no estaban disponibles para su importación al país o porque eran demandados desde el extranjero.

Y al terminar la guerra, mientras Estados Unidos proclamaba el libremercado, en México se producía un amplio consenso a favor de la “revolución industrial” apoyada en un gran frente nacional integrado por el gobierno y las principales organizaciones de los empresarios y trabajadores (Tirado 1990). De ese modo el gobierno del presidente Miguel Alemán se presentó desde su campaña como un decidido promotor de la industrialización y hacia 1947, debido al fuerte incremento de las importaciones al terminar la guerra, comenzaron a establecerse las primeras medidas proteccionistas: alzas de aranceles y, especialmente, el

¹ La protección en otras regiones, como Asia, fue mucho más cuidadosa, racional y selectiva.

mecanismo de los permisos previos y las prohibiciones de muy variadas importaciones (Torres 1984:43).²

El proteccionismo tuvo además, desde su inicio, una proyección en la política internacional del país. Así, México rechazó en la Conferencia Internacional sobre Comercio y Empleo realizada en La Habana en 1947, la llamada *Carta de La Habana*, que era un código de comercio internacional que creaba una Organización Internacional de Comercio que funcionaría como agencia especializada de la ONU para regular los intercambios comerciales a escala mundial. La *Carta* nunca entró en vigor pero, a su sombra, 23 países firmaron el 30 de octubre de 1947 el acuerdo del GATT, que entró en vigor en enero de 1948, cuando comenzaron las primeras reducciones de aranceles entre las partes contratantes (Tamames 1991:140-141). México, congruente con su naciente proteccionismo, no se adhirió al acuerdo.

Y pocos años más tarde, en 1951, se produjo la denuncia del tratado de libre comercio que México había tenido que firmar con Estados Unidos en 1942, urgido de colocar su petróleo y otros productos en el mercado americano y surtirse, durante la guerra, de las materias primas y la maquinaria requeridas para su naciente industria (Torres 1979 y 1984). Cabe mencionar que fue Canacintra, la más nacionalista de las nuevas cámaras industriales, una de las principales fuerzas que impugnaron el tratado de libre comercio y se opusieron con mayor vigor a la suscripción de la *Carta de La Habana* (Story 1990:189).

En sus comienzos la sustitución de importaciones no era una estrategia deliberada para lograr el desarrollo económico, sino sólo un simple mecanismo de defensa de algunos productos y ramas industriales, que surgió espontáneamente por la avidez que había de importaciones, debido al muy limitado acceso a los bienes extranjeros durante el conflicto. Pero a lo largo de los años cincuenta, el esquema inicial se fue extendiendo a más y más bienes y ramas de la economía, y lo que al principio sólo había sido una reacción defensiva ante una coyuntura difícil, se convirtió en estrategia de industrialización y crecimiento económico para producir internamente bienes que antes se importaban; de ese modo se estimulaba la economía nacional y se ahorraban las divisas (Cárdenas 2000 y Jaime y Barrón 1992).

² Haber (1992) ha mostrado que en realidad el proteccionismo se inició en el periodo de la “primera industrialización” mexicana: la de 1890-1910 y que la de los años cuarenta sólo lo reimpulsó.

Es importante señalar que a la extensión del proteccionismo no es ajena la acción de los empresarios que, individual y colectivamente, presionaban para que las limitaciones a la competencia extranjera se ampliaran a más y más sectores (Bueno citado por Solís 1971:227). En unos pocos años quedó así armado un aparato de protección del mercado interno para las industrias nacionales que perduró mucho más tiempo que el esperado inicialmente (Cárdenas 2000:26).

Supuestamente, la protección que se concedía sólo sería temporal, pues una vez que maduraran las “industrias infantiles”, la protección debía desaparecer por ser innecesaria. Se decía que el costo de la protección de la “industria infante” sería mínimo, en lo que respecta a la asignación ineficiente de los recursos, y se preveía que la conversión de esas industrias en “adultas” produciría un rápido aprendizaje que aceleraría el crecimiento de la economía, alcanzando mayores niveles de productividad y asimilación tecnológica, altas tasas de generación de empleos y un aumento generalizado del bienestar (Jaime y Barrón 1992:24). También se avanzaría poco a poco hacia etapas progresivas de sofisticación industrial, de modo tal que al agotarse la sustitución de los bienes de consumo final no duradero, se podría pasar a los intermedios y de consumo final duradero, y a la larga coronar el proceso con la producción de bienes de capital.

Pero estas consideraciones que fijaban límites a las protecciones concedidas fueron postergándose indefinidamente, de modo tal que el aparato proteccionista se convirtió en una institución inamovible, al amparo de la cual se crearon y consolidaron múltiples intereses de los industriales mexicanos.

La clave del éxito del modelo de sustitución de importaciones fue generar una gran confianza a través de la concesión oficial y permanente de mercados cautivos, que funcionaban como “cotos de caza” en los que se podía invertir casi sin riesgos. El objetivo era aislar casi completamente el mercado interno de bienes de consumo de la competencia externa. En su concepción era crucial separar un espacio económico, segregándolo de la competencia, mediante la construcción de un muro de aranceles, precios oficiales, controles cuantitativos a la importación y el tipo de cambio, como si se tratase de un invernadero. Fue así que los empresarios dispusieron de un mercado cautivo, con atractivas y seguras expectativas de ganancias, acelerada recuperación de las inversiones y apoyos financieros y gubernamentales de todo tipo (Jaime y Barrón 1992: 24 y Cárdenas 2000).

Con todo ello el inversionista se sentiría confiado, respaldado por el gobierno que le daba la patente, seguro de que su inversión crecería y reeditaría, pues no habría el peligro de que otros vinieran a desplazarlo de un público de clientes cautivos, casi sin escapatorias, porque no tendrían alternativas de consumo distintas a las que les ofreciera el empresario.³

Un elemento adicional de tranquilidad era que la protección se daba de modo permanente, sin que se estableciera un plazo u horizonte temporal al cabo del cual la oportunidad concedida terminaría. Por lo tanto, una vez obtenida la protección, la vida futura del negocio no tenía límite discernible; podía recuperarse la inversión inicial y, sin muchos problemas, seguir disfrutando indefinidamente de buenas y seguras ganancias.

Como se dijo antes, el instrumento básico para segregar al mercado nacional del resto del mundo fue la política comercial proteccionista, cuyos elementos fundamentales eran: las modificaciones a los aranceles, la fijación de precios oficiales de los artículos objeto de comercio exterior y los permisos previos o licencias de importación.

Los aranceles se fijaban con base en cuotas específicas *ad valorem*, que se aplican sobre precios oficiales fijados por la autoridad hacendaria, de modo que con sólo modificar el precio oficial es posible alterar la tasa de protección de cualquier producto. El sistema arancelario se orientaba fundamentalmente a la protección industrial y no a la recaudación fiscal.

Las licencias de importación se establecieron inicialmente para proteger a las industrias nuevas, pero su uso se fue ampliando sin ningún criterio definido, de manera que mientras en 1947 sólo estaban sujetos a control el 1% de los bienes importados, en 1956 eran ya el 28%, en 1966 el 60% y alrededor del 70% en los años setenta (Solís 1971:225). Cerca ya de los ochenta se estimaba que el 80% de las fracciones del arancel estaban sujetas a permisos y que los productos que no requerían de permiso, simplemente no se producían en México (Balassa 1973:431).

Otro aspecto importante era que el crecimiento de la industria requería mucha inversión privada en equipos importados y otros insumos; lo cual hacía que fuera muy importante contar con un sector exportador dinámico que proveyera de

³ Una de las pocas escapatorias disponibles fue siempre el contrabando, de cuyo impacto histórico sobre el proceso de industrialización no existe una evaluación cabal.

las divisas necesarias (Solís 1971). Y casi desde el principio fue claro que la industria no podía proveer las divisas que necesitaba para solventar sus importaciones de costosa maquinaria y equipos e insumos.⁴

En un principio el financiamiento de la industrialización se basó en el sector agropecuario, mismo que a lo largo de los años cincuenta fue el principal generador de divisas, aunque también contribuían el turismo y las transacciones fronterizas. Pero más tarde, cuando el sector agropecuario entró en crisis por la caída de los precios de algunos productos en el mercado internacional, por la disminución de la inversión pública en el sector y por las relaciones de intercambio desigual entre la ciudad y el campo, el financiamiento vino sobre todo de préstamos externos (Solís 1971).

Por otra parte, para estimular al crecimiento industrial, el gobierno mexicano no sólo protegió comercialmente a la industria nacional sino que adoptó otros métodos, los principales de los cuales fueron: la canalización de crédito interno y externo hacia la industria; las inversiones públicas para la creación de una infraestructura de apoyo al desarrollo industrial; el suministro de bienes y servicios producidos por las empresas públicas a precios subsidiados; los apoyos de naturaleza impositiva para las empresas manufactureras; y el establecimiento de barreras a las inversiones extranjeras directas (Solís 1971: 223-231).

En efecto, fue notable el desempeño de la Nacional Financiera canalizando crédito exterior y dando garantías a operaciones con fondos externos que apalancaban a la industria, incluso la mediana y pequeña. Hubo además un gran respaldo al dinamismo de la inversión privada con el establecimiento de subsidios directos e indirectos al sector industrial y un gran incremento de la inversión pública dedicada a infraestructura básica de transportes, comunicaciones, electricidad e irrigación. También se apoyaron industrias básicas como el petróleo, el hierro y el acero; y ciertas manufacturas, en especial las de productos químicos y fertilizantes y algunos bienes de consumo. (Solís 1971:224, Cárdenas 2000:67).

En materia impositiva se otorgaron exenciones de los impuestos sobre la renta, de importación, de ingresos mercantiles y de exportación a las industrias “nuevas y necesarias” por periodos de cinco, siete y diez años, según fuera el tipo

⁴ Las grandes exportaciones de manufacturas que se hicieron durante la guerra, se vinieron abajo cuando terminó el conflicto y la normalidad se restableció, por no ser competitivas.

de los productos manufacturados; la exención arancelaria a las industrias protegidas por la ley; se permitió importar a muy bajas tasas arancelarias, bajo la llamada Regla 14, maquinaria para el establecimiento o expansión de las plantas; también se otorgaron estímulos fiscales a la reinversión de utilidades; y se fomentó la creación de empresas nuevas a través de subsidios, exenciones fiscales y el apoyo de la Nacional Financiera.

Por otra parte, se restringieron las inversiones extranjeras en áreas donde ya operaban los empresarios nacionales. Así se impuso en un conjunto de sectores el criterio de que la participación extranjera tendría un tope máximo de 49%. Aunque la medida desalentó el establecimiento de algunas empresas temerosas del trato que podrían recibir (Méndez 1969), como siempre se manejó la regla con discrecionalidad y ambigüedad, para mediados de los cincuenta se hizo evidente la presencia de un conjunto importante de empresas 100% extranjeras.

Sin embargo, desde el principio de los años sesenta el gobierno impulsó también la llamada política de mexicanización que continuó hasta los setenta, abarcando cada vez más sectores e imponiendo más restricciones. Esto significó la imposición de prohibiciones a las inversiones foráneas en la minería y la petroquímica; taxativas en siderurgia, cemento, vidrio, celulosa, fertilizantes y aluminio, por lo que desde 1970 las empresas que operaban en esas ramas deberían contar con un 51% de capital nacional; y la regulación de la industria automotriz transnacional para que incorporara a los vehículos terminados un porcentaje cada vez más alto de autopartes nacionales. Para profundizar la sustitución de bienes intermedios y de capital, el estado comenzó a invertir en empresas de sectores estratégicos, muchas veces asociado con capital privado nacional. Todas estas medidas pretendían reducir la dependencia del exterior y protegían doblemente, tanto de la competencia externa como de la competencia interna, al limitar o regular fuertemente a los inversionistas extranjeros (Cárdenas 2000:63-64).

En resumen, el gobierno se esforzó decididamente para generar grandes oportunidades de ganancias que funcionaran como incentivos para la inversión privada en el sector industrial. Solís describe cómo se propició una muy acelerada acumulación de ganancias privadas, induciendo mecanismos redistribuidores del ingreso a favor de los dueños de la propiedad, facilitando el autofinanciamiento de

la inversión industrial y comercial, y la flexibilidad de la oferta de ambos sectores. El sector público siempre estuvo dispuesto a aumentar el rendimiento de la inversión privada y a facilitar a los empresarios los factores productivos necesarios para ampliar sus proyectos de inversión.

Estos esfuerzos implicaron sistemáticamente el sacrificio de otros sectores, pues a partir de la segunda mitad de los cincuenta el fuerte proteccionismo elevó los precios de los productos industriales, lo que por una parte trajo la miseria al campo y redujo su capacidad para hacer exportaciones, y por otra recanalizó los ingresos de los agricultores y los consumidores a la inversión en las manufacturas y las utilidades de los industriales, que casi no fueron gravadas por el fisco (Solís 1971:334 y Lustig 1994:35-36).

No cabe duda de que la política comercial que aisló al expansivo mercado interno de la competencia externa, brindó frutos extraordinarios en esta etapa y en la primera parte de los sesenta. En términos generales puede decirse que fue exitosa porque la economía tuvo un comportamiento muy dinámico en la década de los cincuenta, logró que la inversión creciera muy aceleradamente, elevando la productividad del trabajo, los salarios reales y el empleo, aunque con una concentración del ingreso más aguda, que empobreció a amplios sectores del campo mexicano (Cárdenas 2000:35-41).

b) El agotamiento del modelo

Durante los años sesenta se hizo usual hablar de los problemas que presentaba el modelo de sustitución de importaciones y de la necesidad de revisar el sistema de protección. Se reconocía que para hacerlo “habrá que hacer frente y vencer numerosos intereses creados: los de quienes se benefician del actual sistema de protección, que aprovechando las ventajas que les proporciona la reserva casi total del mercado de la que disfrutaban, obtienen altas tasas de utilidades a pesar de usar incompleta su capacidad instalada y de trabajar con una tecnología inadecuada y no evolutiva” (Bancomext 1971:129-130).⁵

⁵ Haber (1992:17) resume así los problemas de la industria mexicana a mediados de los setenta: protección y subsidios del gobierno; desarrollo tecnológico autónomo prácticamente nulo; y productos de alto costo y baja calidad elaborados con métodos obsoletos e inflexibles.

En los diagnósticos se criticaban: la situación de monopolio por la reserva indiscriminada del mercado para el productor nacional; la ineficiencia creciente, la caída de la productividad y la falta de competitividad; las ganancias fáciles que no incentivaban a reinvertir realizando mejoras tecnológicas y a exportar (Balassa 1973:435, Bueno 1973:222-223, Lustig 1994, Cárdenas 2000).

Todo esto había dado lugar, al igual que en otros países de América Latina, a políticas de protección a empresas que difícilmente podrían catalogarse como *“infant industry”*. De modo tal que abusando de la justificada “protección para el aprendizaje” se había hecho a un lado “la cuidadosa, selectiva y lúcida política de protección al ‘aprendizaje de la industria nacional’” que sí dieron los asiáticos a sus industrias jóvenes, para no caer en una “protección frívola” (Fajnzylber 1988:179-183 y 146-147).

También se criticaba la descoordinación entre las tres instancias gubernamentales encargadas de las políticas proteccionistas (Solís 1971:226), se recomendaba que se suprimiera el alto grado de discrecionalidad con que se otorgaban los permisos de importación, pieza central del sistema de protección; y se sugería que tales permisos fueran, a la postre, reemplazados por un sistema de aranceles (Balassa 1973:433-434).

Un rasgo fundamental de la política sustitutiva fue que propició un tipo de desarrollo industrial basado más en la producción de bienes de consumo final, que de intermedios y de capital (Bueno citado por Solís 1971:227). Ese retraso de la industria de bienes de capital fue muy común en América Latina, puesto que siempre se redujo el costo de la inversión importando los bienes de capital. Con el fin de estimular la producción de bienes de consumo no duradero primero, duraderos e intermedios después, se sacrificaba el desarrollo de la producción local de la maquinaria y el equipo, que en su fase inicial habría significado un encarecimiento del costo de la inversión. De ese modo la protección a los bienes de capital fue insignificante, si se la compara con la que se otorgaba al resto de la actividad industrial, lo que produjo un fuerte rezago en la producción de esos bienes en América Latina, respecto de lo que sugerirían el tamaño, la diversidad y el dinamismo del conjunto de la industria en la región. Y este retraso fue fatal por el papel central que en el proceso de industrialización desempeñaban industrias como la metal mecánica, la petroquímica y en particular la de bienes de capital, pues ahí

es donde se propician las innovaciones, el progreso técnico y la calificación de la mano de obra que incrementan la productividad y la competitividad a niveles internacionales (Fajnzylber 1988:184-186).

El efecto acumulado de todos estos problemas fue la incapacidad de exportar manufacturas, cuestión que pesó mucho en el financiamiento de la industria. Por eso la industria protegida padeció un endémico y voraz apetito de divisas. No podía generar los recursos necesarios para su propio financiamiento, pues era incapaz de exportar al no ser competitiva, y porque, aunque producía prácticamente todos los bienes de consumo final no duradero, necesitaba importar una gran cantidad de bienes intermedios y de capital. Este problema comenzó a llamar la atención desde fines de los cincuenta, cuando cayeron las exportaciones de materias primas que junto con el turismo y las remesas de los braseros habían suministrado las divisas que cubrían los crecientes déficits de la balanza comercial industrial. Así, durante el desarrollo estabilizador, la diferencia creciente comenzó a cubrirse con préstamos de recursos externos.

Todo esto avala la convicción de que el sistema proteccionista duro sin ajustes demasiado tiempo, lo cual lo convirtió después de haber logrado indudables éxitos en una época, en una rémora para la economía mexicana.

2. El proceso económico y político del fin de siglo

a) El contexto internacional y las presiones externas

i. La globalización

A partir de la segunda mitad de los sesenta se hizo visible una intensa reestructuración de la economía internacional, que puede caracterizarse por la proliferación de procesos “flexibles” de producción, distribución, exportación y comercialización de mercancías, operados en la forma de “cadenas globales” (Dussel 2000:208 y 37).

A este fenómeno de globalización se le han encontrado referentes, equivalentes y afinidades en muy distintos ámbitos y dimensiones: a) Uno relacionado con la nueva revolución tecnológica basada en los circuitos integrados, esto es, diminutos y complejos artefactos electrónicos, capaces de almacenar, procesar y recuperar enormes cantidades de información y las telecomunicaciones que permiten la comunicación instantánea y barata en el mundo; b) Otro de

carácter espacial, en tanto que el capital desarrolló una composición y una aplicación globales; c) Una más es de carácter cultural, porque los estilos, las modas y los usos se difunden con una gran velocidad por todas partes; d) También se encuentra una dimensión política, porque tras el acceso al poder de Thatcher y Reagan en el Reino Unido y Estados Unidos, los gobiernos afines a la social democracia fueron siendo desplazados en sus países; d) Un cuarto ámbito es de naturaleza social, ya que en muchas sociedades se desarticulaban los servicios de salud, educación, vivienda, etc. que se habían institucionalizado durante las décadas de la posguerra.

Por otra parte, en el plano de las ideologías y la lucha de las ideas se produjo una gran confrontación entre las concepciones keynesianas y las del neoliberalismo y la “nueva derecha”, cuyo resultado terminó por cambiar en pocos años el panorama de la política mundial. Las nuevas ideas y preferencias apuntaron decididamente hacia las economías centradas en la oferta, la libre empresa, el mercado y el *laissez-faire*; y suscitaron una gran oposición a la intervención del estado en la economía, cuestionamientos sin precedentes a los “excesos” de la democracia en el mundo (Marchak 1993) y la crítica del estado de bienestar. De ese modo los nuevos planteamientos resquebrajaron en poco tiempo las viejas certidumbres del llamado “consenso de la posguerra”.

ii. Las presiones externas para la apertura en los setentas

Desde luego que México no era ajeno a la globalización y a la nueva ideología neoliberal, y estaba además sujeto a la gran influencia de diversos actores externos: el gobierno de Estados Unidos, los bancos acreedores y los organismos financieros internacionales el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI).

Durante décadas la política de México había sido de invariable oposición a la suscripción de acuerdos internacionales para liberar su comercio, eso a pesar de repetidas solicitudes para que redujera su proteccionismo y se uniera al GATT, como lo habían hecho ya decenas de países en el mundo. Pero en los setenta esas presiones se incrementaron debido a los cambios habidos en el panorama económico mundial.

El gran dinamismo económico de la posguerra había concluido, la importancia de la posición de Estados Unidos en la economía mundial había disminuido y, desde la crisis del petróleo de 1973, los precios de este hidrocarburo se habían disparado a niveles sin precedente, impactando con ello a toda la economía mundial. Se presentaban entonces síntomas de agotamiento del patrón de crecimiento, con simultáneas consecuencias de proteccionismo y demanda de apertura entre los países desarrollados.

En particular Estados Unidos enfrentaba graves problemas en su sector externo, que pronto se tradujeron en grandes déficits comerciales que afectaron a la economía mundial (Vega 1989:279-281). De diversas fuentes surgieron explicaciones alternativas de ese déficit comercial: la pérdida de competitividad de su economía a lo largo de varias décadas; el gran crecimiento de la factura petrolera; una tasa de crecimiento muy alta que dinamizaba las importaciones y hacía lentas las exportaciones; descensos en la inversión y en la productividad; poco interés en la actividad exportadora; una regulación interna excesiva; y obstáculos puestos a sus exportaciones por otros países (Peñaloza 1980).

Pero fue esta última explicación, que atribuía muy cómodamente la causa de sus problemas a las reglas del juego imperantes en el comercio internacional, la que fue ganando más consenso en Estados Unidos. Había por tanto que incidir más en el comercio mundial, poniendo bajo control la actividad comercial del mayor número de países posible, y, de ser necesario, modificar al GATT para que el sistema se hiciera más abierto y liberal.

Por eso la estrategia de Estados Unidos en la Ronda de Tokio del GATT apuntó a obtener reciprocidad de los países desarrollados en los tratos comerciales; había que “graduar” a los países en desarrollo, es decir, hacer que aceptaran que los beneficios de un trato especial eran temporales y que les serían retirados en la medida en que avanzaran económicamente; tomar la iniciativa para cuidar el cumplimiento de los acuerdos tomados por todos los países, aunque con ello se arrogara el papel de vigilante internacional de las prácticas comerciales.

Por otra parte, al iniciar los años setenta, las relaciones de México con Estados Unidos se habían tensado pues el gobierno de Echeverría se empeñaba en una mayor intervención estatal en la cerrada economía mexicana; en aplicar restricciones a las inversiones extranjeras y al intercambio tecnológico; en practicar

una política tercermundista que promovía un nuevo orden económico internacional; y, finalmente, por la solidaridad que ofreció al derrocado gobierno de Chile. Pero el sexenio terminó con una crisis que forzó al gobierno a obligarse con el FMI a hacer cambios en su política económica.

El nuevo gobierno de López Portillo se acercó pronto a los empresarios y a Estados Unidos, pero las relaciones con este país volvieron a enrarecerse cuando, muy poco tiempo después, México se convirtió en exportador de petróleo de peso mundial. El vecino del norte se empeñaba en atribuir a México el carácter de fuente segura para su abastecimiento de petróleo y alternativa a las acciones de la Organización de Países Productores de Petróleo (OPEP). En esa circunstancia el gobierno trataba de encontrar una salida que al mismo tiempo le permitiera beneficiarse de la coyuntura de los precios altos, ni aparecer ante el mundo como un “esquirol” que debilitaba a la OPEP. Así se inició una política, no exenta de contradicciones, de acelerada extracción y exportaciones petroleras, que produjeron muy altos ingresos y permitieron desentenderse de los compromisos asumidos en 1976 con el FMI. Apostando a que continuaría el gran crédito disponible, a que los ingresos del petróleo seguirían al alza y a que las tasas de interés bajarían, tanto el gobierno como el sector privado contrajeron enormes deudas y multiplicaron sus proyectos de inversión, aunque también el déficit fiscal y la deuda fueron creciendo de manera muy acelerada.

Entre 1977 y 1981, la extracción y exportación de petróleo a altos precios fueron el potente motor de la economía mexicana. Así se hizo la economía cada vez más dependiente del energético; tanto por ser esta mercancía el principal producto de exportación y generador de divisas, como por ser estos ingresos los que se empleaban para pagar los intereses de la deuda.

Por otra parte, respondiendo en parte al ambiente mundial y a las presiones de Estados Unidos, y en parte para reducir las desventajas que al propio país le ocasionaba su proteccionismo, a fines de los setenta el gobierno de México aflojó un poco las medidas proteccionistas,.

Pero la estrategia estadounidense para la apertura del comercio mundial se hizo más exigente a través de su *Ley de Acuerdos Comerciales* de 1979, que establecía que los socios comerciales de Estados Unidos debían eliminar los subsidios a sus exportaciones, “ser más liberales en materia de acceso a las

exportaciones americanas” y, lo que es más importante, que las controversias en materia comercial sólo se resolverían en el seno del GATT. Quedaba entonces claro que las exportaciones de los países reacios a ingresar a ese acuerdo sufrirían automáticamente un aumento en los impuestos compensatorios (Ortiz 1988:136) y que por la importancia de sus exportaciones al mercado de Estados Unidos, México sería uno de los países más afectados por las disposiciones de la nueva ley.

Por otra parte, en virtud de la importancia estratégica de los recursos petroleros de México y su mayor importancia como socio comercial, se comenzó a hablar en Estados Unidos de favorecer la integración económica entre ambos países y de la posibilidad de crear un mercado común de América del Norte, al que México aportaría sus hidrocarburos (Ramos 1991). De hecho, la citada ley americana de 1979 reconocía la interdependencia entre varios países norte y centroamericanos, México incluido, y señalaba la conveniencia de establecer acuerdos comerciales con ellos.

En esa lógica no fue extraño que el candidato Reagan propusiera al presidente López Portillo la creación de un mercado común integrado por México, Estados Unidos y Canadá (López Portillo 1988:369, 529 y 860). Y si la integración de los países del norte de América parecía entonces condenada a no avanzar, puesto que los representantes mexicanos la rechazaron enérgicamente, no había ninguna duda de que Estados Unidos esperaba que México reconsiderara al menos su negativa al GATT.⁶

Fue justo en esa coyuntura que el gobierno de México propuso analizar la conveniencia de ingresar al GATT en un debate nacional que se realizó durante 1979 y los primeros meses de 1980.

b) Algunas consecuencias de la crisis

Los años ochenta fueron el principio de los grandes cambios. El país entró en una severa crisis, de la cual emergió con otro modelo de desarrollo económico y en un proceso de transición democrática que en menos de dos décadas hicieron casi irreconocible al viejo sistema de la posrevolución mexicana.

⁶ Para Estados Unidos, la solución a los problemas comerciales bilaterales era el ingreso de México al GATT (López Portillo 1988:369, 529 y 860).

i. Los tecnócratas en el poder

Un fenómeno político decisivo fue la consolidación en el poder de una nueva facción del grupo gobernante, mucho más dispuesta a introducir cambios radicales en la economía mexicana. Esto se materializó en el ascenso al poder en 1982, encabezados por el presidente Miguel de la Madrid, de un nuevo tipo de políticos a los que se llamó “tecnócratas”, cerrando con ello un largo ciclo en el que desde la época de Miguel Alemán habían dominado los que pueden llamarse “burócratas políticos”, porque su base de poder eran ante todo las agencias gubernamentales del control político.⁷

Al ascenso de la tecnocracia, que, por otra parte, era una tendencia mundial, contribuyeron indirectamente los gobiernos populistas de Luis Echeverría y José López Portillo, quienes endeudaron y hundieron al país en una gran crisis que lo hizo aún más dependiente. Su fracaso significó también la derrota de una ideología, de una manera de hacer política y de un tipo de políticos que durante décadas había dirigido al país.

Como lo demostraron los trabajos de Smith (1977, 1981) y Camp (1985), después de la revolución mexicana no había en México *una élite del poder*, sino dos élites separadas: la élite económica compuesta por los grandes empresarios, muchos de ellos inmigrantes o descendientes de inmigrantes (Derossi 1971) y la élite política integrada por el grupo gobernante. Quedó claro además que, por sus distintos orígenes sociales, educación e ideología, los grupos sociales de los políticos y de los empresarios eran diferentes; entre ellos había pocos vasos comunicantes y hasta “un sentido de distancia social aunado a una dosis de mutuo desdén” (Smith, 1981: 251).

Los trabajos de Castelazo (1985), Suárez (1991) y Lindau (1992) indicaron que en los ochenta las cosas comenzaron a cambiar, y finalmente Centeno y Maxfield (1992), Camp (1996) y Centeno (1997) pudieron mostrar que se había operado un cambio y en los ochenta y los noventa estábamos ante una nueva élite política. El de Babb (2003) muestra los cambios en la profesión de economista en México y el origen y fortalecimiento de los tecnócratas, muy a tono con la

⁷ Centeno (1997:104-107) hace una distinción interesante entre los políticos, los técnicos, los burócratas políticos y los tecnócratas, que aquí se retoma en parte.

globalización y el incremento de la importancia de las clientelas internacionales (pp. 22-23).

Los políticos tecnócratas mexicanos —dice Camp (1996:294)— son: “dirigentes con título universitario, con estudios en economía, educación en el extranjero, conocimiento del modelo económico estadounidense, una carrera en el ejecutivo y experiencias profesionales en general limitadas a organismos relacionados con la economía.” Teichman (2001:15) agrega, hablando de toda América Latina, que “combinan un desempeño académico muy especializado con carreras burocráticas y la adhesión a las instituciones democrático liberales, con una predilección por la jerarquía, la rigidez, el personalismo, la discrecionalidad y, a veces, el clientelismo. Se inclinan por la construcción de una base estrecha de apoyo doméstico personalista, fincado en la confianza y la lealtad personal con otros tecnócratas de mente similar y cultivan cercanos vínculos personales con poderosos miembros del sector privado.”⁸

Con Babb (2003) puede añadirse que generalmente provienen de estratos sociales más altos que sus predecesores y que los unificó la acendrada convicción de que el modelo de desarrollo debía de replantearse, desregularizando la economía y privatizando al sector público. Todo ello los hace tener afinidades muy claras con la élite de los empresarios.⁹ Sin embargo los tecnócratas no eran un grupo tan homogéneo. Todos estaban de acuerdo en la apertura, pero diferían sobre el ritmo que debía imprimirse al proceso. Jesús Silva Herzog, por ejemplo, tenía otras ideas y por eso su salida del gabinete y de la carrera presidencial, fue tan importante: dejó el campo libre a Salinas y su grupo. Otros secretarios clave que retardaban la apertura, eran los de Comercio y el de Minas e Industria Paraestatal (Teichman 2001).

Resumiendo, la llegada al poder de los políticos tecnócratas encabezados por de la Madrid, es un factor que influirá decididamente en la dirección que tomará el proceso político mexicano a partir de la novena década del siglo.

⁸ Traducción del autor de este trabajo.

⁹ El fortalecimiento de los tecnócratas ayudó mucho a recomponer las relaciones con los grandes empresarios, por su actitud a favor del mercado, su receptividad a las posiciones empresariales y la consistencia en sus políticas (Heredia 1995).

ii. La crisis de 1981-1982

Durante los años ochenta y después de varios años de crecimiento a tasas muy elevadas, el país se hundió en una gran crisis económica que lo hizo muy vulnerable, susceptible a la influencia externa y predispuesto al cambio. La crisis se desató en los últimos días de mayo de 1981, cuando el precio internacional del petróleo experimentó una baja. Era éste un signo de que la fiesta del petróleo tocaba a su fin, pero el gobierno, desestimando la señal y apostando a la continuidad, no sólo permaneció impasible ante las condiciones adversas,¹⁰ sino que siguió expandiendo el gasto y la deuda públicos.

En cambio, los inversionistas y los empresarios asumieron que era inminente una devaluación del peso, pues la reducción del precio del crudo ponía en peligro la continuación del ciclo expansivo y amenazaba con hacer insostenibles los desequilibrios macroeconómicos.

La tozudez del gobierno, que sostuvo la libre convertibilidad del peso a pesar de su creciente sobrevaluación, aceleró una gran fuga de capitales¹¹ que se financió con las reservas internacionales de divisas, hasta que se agotaron a principios de 1982, y no quedó entonces más remedio que hacer la postergada devaluación (Lustig 1994:18-19 y Cárdenas 2000:113).

Un agravante más fue que las tasas de interés se habían elevado sustantivamente, porque Estados Unidos había generado una gran demanda de créditos externos para financiar sus déficits fiscal y comercial, cambiando con ello la dirección de la corriente del capital y dificultando al sistema bancario transnacional la función de ser garante de la estabilidad financiera de la economía capitalista mundial. Para México y muchos otros países, esto significó que además de que las tasas de interés mundiales subieran, los bancos comerciales dejaron de conceder préstamos, impidiendo que en 1982 se pudieran reciclar los viejos créditos internacionales contrayendo nuevas deudas (Dussel 2000:48 y 60). Así las cosas, en agosto de 1982 el gobierno mexicano amenazó con declarar una moratoria

¹⁰ Fueron célebres los dichos presidenciales de que “un presidente que devalúa es un presidente devaluado” y de que defendería al peso “como un perro”.

¹¹ Según algunas estimaciones esa fuga alcanzó una suma de entre 17.3 y 23.4 miles de millones de dólares entre 1980 y 1982 (Lustig 1994:47) Otras estimaciones, algunas del gobierno mexicano, dan cifras aún más grandes, aunque para periodos un poco diferentes (véase Falk 1989:15).

involuntaria sobre su deuda externa, acto que disparó la llamada “crisis de la deuda” cuando el problema adquirió proporciones mundiales.

Por otra parte, la disminución de los precios del petróleo, el alza de las tasas de interés y la reducción del crédito externo ocasionaron severas reducciones de los ingresos gubernamentales, lo que a su vez indujo múltiples recortes en muchas partidas del gasto público, especialmente las destinadas a la inversión pública. Los recortes, sin embargo, no afectaron en la misma forma a las partidas que cubrirían el pago de los intereses de la deuda externa, y el servicio de la deuda alcanzó un saldo acumulado de 81.5 mil millones de dólares para el lapso 1982-1987 (Dussel 1997:149).

Todo esto dificultó mucho el logro de la estabilización de precios y la reanudación del crecimiento económico. Además estas condiciones inhibieron severamente la inversión pública y privada y provocaron episodios recurrentes de fuga de capitales al producirse en los inversionistas el temor de que el gobierno incrementaría los impuestos o acudiría al financiamiento inflacionario para hacer frente al servicio de la deuda externa.

Un tercer elemento a considerar fue que con objeto de enfrentar la carga de la deuda y las condiciones externas adversas, el peso mexicano se tuvo que devaluar a fin de producir superávit en la balanza comercial, pero esas mismas devaluaciones tuvieron el efecto de acelerar la inflación alejando la recuperación.

Las devaluaciones disminuyeron también los salarios reales, exacerbando la recesión económica, y la inversión privada se resintió más por el aumento de los costos de los insumos importados y la carga de su deuda externa denominada en dólares.

Era muy difícil contener la inflación por las condiciones externas, pues sucedía que para evitar nuevas crisis de balanza de pagos se requería tener un tipo de cambio real elevado, lo cual daba lugar a nuevas devaluaciones, mientras que para contener los precios se requería de un tipo de cambio estable.

Los primeros signos de orden se manifestaron hasta 1989, después de que el gobierno aplicó, a través de un heterodoxo Pacto de Solidaridad Económica firmado en 1987, una política de ingresos (control de precios y salarios) junto con una ajuste fiscal y la intensificación de la apertura comercial, que permitieron

controlar la inflación, lograr una disciplina fiscal y monetaria y conseguir el ajuste de los precios relativos.

En resumen, durante un largo periodo que abarcó casi todos los años ochenta, imperaron condiciones externas muy difíciles: términos de intercambio muy adversos y escasos créditos externos, que indujeron grandes transferencias netas de recursos al exterior que tuvieron enormes costos sociales. Y a pesar de que México se portó entonces como “un deudor modelo”, la economía siguió estancada hasta 1989, cuando se presentó un modesto crecimiento (Lustig 1994:18-21).

iii. La politización de los empresarios¹²

La ruptura por la nacionalización bancaria

La crisis económica desatada en 1981 dio lugar a un nuevo desacuerdo entre los empresarios y el gobierno que llevó a las dos facciones o corrientes políticas empresariales más importantes a una ruptura ideológica con el intervencionismo estatal y las nociones asociadas a él: la economía mixta, la planeación económica, la empresa pública, etc.

El distanciamiento entre los empresarios y el gobierno se hizo visible cuando la devaluación de febrero de 1982, y se fue ampliando en la medida en que la crisis se agudizó. En gran parte el dinamizador del descontento general de los empresarios –y amplias franjas de las clases medias- fue el deterioro de la situación económica con su secuela de patrimonios familiares y empresariales llevados a la ruina, entre otras medidas, por la contracción, por decreto, del valor de los depósitos denominados en dólares (los llamados “mexdólares”).

Pero fue la sorpresiva nacionalización de la banca privada que decretó el presidente López Portillo el 1 de septiembre de 1982, el acto que condensó la ruptura y abrió una nueva y larga coyuntura de conflicto y de cambios en las relaciones entre ellos.

Uno de los efectos de la radical medida fue la repolitización súbita de los actores empresariales, que recuperaron de inmediato la memoria de sus todavía

¹² Para esta parte véanse Tello (1984); Luna, Millán y Tirado (1985); Tirado y Luna (1986); Millán (1988); Arriola (1988 y 1994), Hernández (1988), Camp (1990), Heredia (1990), Mizrachi (1994 y 1996), Loaeza (1992 y 1999), Alba (2001) y Guadarrama (2001).

recientes luchas contra el reformismo echeverriísta y se perfilaron rápidamente como sujetos políticos cualitativamente diferentes (Luna, Millán y Tirado 1985).

La primera reacción del CCE fue de reprobación hacia la expropiación de los bancos, acto al que calificó como un paso ilegal y unilateral hacia el “socialismo” tomado por el presidente de un gobierno corrupto e ineficiente. A partir de ese momento, los posicionamientos a favor y en contra de la nacionalización bancaria, suscitarían una dialéctica de afinidades y diferencias entre el gobierno y los empresarios, que durante un tiempo se impuso a todo el espectro de las fuerzas políticas y sociales.

La histórica facción radical del empresariado, encabezada por quien era entonces presidente del CCE y ex presidente de la Coparmex y la asociación de agricultores de Sinaloa Manuel J. Clouthier, trata de mantener vivo el momento del agravio y la tensión que congrega fuerzas opositoras al gobierno. Para ello convocó a un fallido paro empresarial nacional, realizó luego unas reuniones denominadas *México en la libertad* en las que apareció un nuevo discurso empresarial muy agresivo, y repudió las ofertas presidenciales para renegociar la alianza entre el gobierno y los empresarios.

El intenso conflicto parece haber impactado a muchos actores empresariales, reconstituyéndolos como agentes dotados de una nueva voluntad política que se expresó en un discurso nuevo y eficaz en el que el Estado, el gobierno y el presidente son asociados al autoritarismo y la corrupción y contrapuestos a una sociedad civil convocada por el empresariado para movilizarse. De ese modo el CCE llamó a los ciudadanos a poner fin al autoritarismo presidencial validando las instituciones democráticas y representativas, la división de los poderes públicos y el federalismo. Exhortó a los ciudadanos a “vertebrar” a las asociaciones de la sociedad civil para crear una fuerza capaz de contrabalancear al opresivo poder presidencial. En el campo económico, aunque con menos énfasis y claridad, el CCE demandó el fin de la intervención del estado, el reconocimiento de la libre empresa como el motor del desarrollo económico y la liberación de los mercados. Por otra parte, aunque este discurso se dirigía a toda la ciudadanía, interpelaba especialmente a los empresarios, a quienes llamó a unirse y actuar para que el sector privado tuviera

una mejor representación en el sistema político, acorde con su peso en la sociedad, que le permitiera defender adecuadamente sus intereses y su visión del mundo.

En resumen, el nuevo y agresivo discurso de los empresarios encabezados por Clouthier y el CCE contenía algunas demandas económicas, pero se centraba sobre todo en un sorprendente llamado a la acción política y a favor de la democracia, y encontró amplia resonancia entre los sectores medios y altos de la sociedad mexicana.

La redefinición de las facciones empresariales

Esta postura implicó una verdadera redefinición de la histórica facción radical, articulada principalmente por la Coparmex y la Concanaco, que entonces estaba muy bien posicionada en el CCE, con sus bases de pequeños y medianos empresarios, sobre todo del norte del país. La apelación a la democracia y al activismo de la sociedad civil junto con la demanda de liberalización económica fueron elementos claramente añadidos en ese momento a su tradicional conservadurismo en materias como la familia, la educación y la religión. Como resultado de esta amalgama, la nueva facción que emergió y reemplazó a la vieja radical pudo adecuadamente ser llamada "liberal-conservadora".

En contraste con la posición activista de esa facción, los empresarios afines a la facción moderada, cuyas bases principales eran muchas grandes empresas y sus organizaciones: la ABM, la Concamin y luego el CMHN, se dedicaron a negociar algunos beneficios sectoriales (sobre todo la indemnización para los banqueros, la venta de las empresas de los grupos financieros y el futuro uso del crédito), permaneciendo un poco al margen de los debates públicos.

De ese modo, entre 1982 y 1985 muchas de las organizaciones empresariales militantes quedaron en manos de los liberal conservadores que eran muy críticos del gobierno. Pero en ese último año los liberal pragmáticos, sustentados en los más grandes grupos económicos, ganaron a la otra facción la presidencia del CCE a través de un líder empresarial proveniente del CMHN: Claudio X. González. Este dirigente lanzó de inmediato un nuevo discurso que, soslayando el llamado democrático y el activismo social que hacía la otra facción, destacó con gran énfasis una posición de liberalismo económico que demandaba la privatización de las empresas públicas, el control del gasto público y la

desregulación de la economía. Esta postura, combinada con un gran pragmatismo político, los acercó a los tecnócratas del gobierno y más tarde al PRI y al candidato presidencial Salinas, lo que dio lugar a que, a partir de entonces, se les pudiese denominar “liberal pragmáticos”.

Los empresarios en el escenario electoral¹³

Es este contexto de tensión, flujo y alineamientos polarizados, los empresarios liberal conservadores convergieron pronto con los sectores hegemónicos del PAN y de la Iglesia católica que también condenaron la nacionalización bancaria.

En el PAN eran claros los signos de que la corriente neopanista proempresarial había sido capaz de hegemonizar al partido, imponiéndose a las corrientes solidarista y tradicional: los solidaristas abandonaron el partido en 1978, Conchello se hizo de la candidatura a la gubernatura de Nuevo León en 1979 y Pablo Emilio Madero logró su postulación como candidato a la presidencia de la República en 1982.

En la Iglesia católica, desde fines de los setenta, el sector centrista y hegemónico, después de neutralizar a los cristianos de izquierda, había venido acercándose a posiciones cada vez más conservadoras y militantes, demandando de manera muy franca un conjunto de derechos secularmente alegados por la Iglesia e interviniendo de manera cada vez más clara en asuntos político electorales.

Estos antecedentes facilitaron una convergencia de los empresarios liberal conservadores, el PAN y la Iglesia, que la reacción común ante la nacionalización bancaria y el activismo cívico y político transmutó rápidamente en una nueva coalición de las derechas mexicanas.

La coalición tomará cuerpo en algunas campañas del PAN y mostrará su efectividad en los triunfos municipales panistas en varias entidades del norte, en Puebla y en otros lugares. Sin duda los más sonados de esos triunfos fueron los de Chihuahua en 1983, en donde el 70% de la población, incluidas las ciudades de Chihuahua y Juárez, pasó a ser gobernada por alcaldes panistas, varios de ellos de clara extracción empresarial. Fue tan fuerte el efecto de estos primeros descalabros

¹³ Véanse Loaeza (1992 y 1999), Mizrahi (1994) y Arriola (1994).

del PRI, que un año después el gobierno de la "renovación moral" retrocedió en materia electoral y desconoció los nuevos triunfos del PAN en otras entidades.

Ante las elecciones para diputados federales de julio de 1985 la alianza derechista se fortaleció y mostró a un grupo de panistas de orígenes empresariales,¹⁴ actuando articuladamente con la jerarquía eclesiástica, especialmente en Sonora, Chihuahua y Puebla; a personal de la embajada americana respaldando al PAN y a este partido vinculándose con organizaciones políticas norteamericanas y europeas y llevando sus conflictos postelectorales a los foros internacionales.

Fue histórico el intenso y difundido debate suscitado por las elecciones de 1986 para gobernador de Chihuahua, cuando el gobierno y el PRI despojaron al PAN de lo que pareció un claro triunfo (Molinar 1987), ignorando además las protestas de la Iglesia, que amenazó con suspender los cultos, y las de las organizaciones empresariales y de destacados intelectuales.

Sin embargo, el PAN resultó derrotado en la gran mayoría de las elecciones de los dos primeros tercios de los años ochenta. Había proclamado que constituía ya una "nueva mayoría" y que por lo menos ganaría las gubernaturas de Chihuahua, Nuevo León y Sonora, pero no obtuvo una sola gubernatura y apenas ganó cuatro decenas de diputaciones federales.

Pese a todo, el PAN logró algo muy importante a su favor: deslegitimó aún más al PRI y al gobierno ante la opinión pública nacional y mundial, exhibiendo ruidosamente los fraudes con los que el PRI se adjudicó triunfos que no le correspondían. Fue por eso creciendo, a pesar de las derrotas, como una verdadera alternativa de poder entre 1983 y 1988, años en que se observa un apogeo panista; que luego se desinfló cuando el neocardenismo recién aparecido obtuvo una mayor votación en 1988.

El inmovilismo de los sindicatos

En contraste con la movilización de muchos empresarios, fue sorprendente que los trabajadores y sus sindicatos permanecieran fundamentalmente tranquilos,

¹⁴ Entre los más destacados de estos personajes figuraron entonces: José Ángel Conchello, Pablo Emilio Madero, Manuel J. Clouthier, Francisco Barrio Terrazas, Fernando Canales Clariond, Emilio Goicoechea Luna, José Luis Coindreau, Rogelio Sada Zambrano, Carlos Amaya Rivera, Adalberto Rosas, Ricardo Villa Escalera, José María Basagoiti, Humberto Rice, Ramón Corral y Eugenio Elourduy.

no obstante los grandes cambios económicos, políticos e ideológicos desatados por la crisis y los enormes sacrificios que se les impusieron.

Pese a los grandes recortes que sufrieron los salarios, los sindicatos de trabajadores mexicanos se mantuvieron casi inmóviles y en todo ese periodo no se produjeron conflictos salariales verdaderamente graves.

Aunque al principio del sexenio de De la Madrid hubo una gran ola de huelgas, en general breves y de poca importancia, el gobierno tuvo para los sindicatos un trato desdeñoso y logró inmovilizarlos en “una disgustada resignación” (Trejo 1990:26-29).¹⁵ Eso permitió que durante los ochenta el gobierno gozara de un amplio margen de acción, a pesar de que implantó una gran austeridad, aplicando una política dura, inflexible, que redundó en grandes sacrificios en niveles de bienestar. La paz social mexicana hizo un gran contraste con lo que había sucedido en países como Argentina y Brasil, en los que ante situaciones semejantes a la mexicana hubo fuertes, aunque esporádicas, explosiones de descontento social.

Este inmovilismo sindical fue un factor más que permitió al gobierno imponer condiciones duras a la industria, como la apertura comercial, sin que los trabajadores intervinieran mayormente.

3. El rechazo al ingreso al GATT en 1980

Al comenzar la década de los setenta había un amplio consenso entre los observadores de la economía mexicana, de que era preciso revisar el exagerado proteccionismo que había propiciado una industria muy poco competitiva. Por eso durante la presidencia de Echeverría, se habló mucho de racionalizar el proteccionismo. Un texto oficial de la época decía que “la necesaria revisión del sistema de protección en México abarca entonces dos cuestiones: la eliminación gradual y progresiva del sistema de permisos previos de importación y la estructuración, también gradual y progresiva, de un arancel que actúe como estímulo a la modernización del desarrollo industrial y a la creciente competitividad internacional de la industria mexicana” (Bancomext 1971:122).

¹⁵ A ello debe haber contribuido sin duda la gran corrupción que prevalece en los medios sindicales. El líder Francisco Hernández Juárez ha denunciado la enorme corrupción que se traduce en la no revisión de los contratos laborales. Bauducco, Gabriel, “El privilegio del poder”, *Día Siete*, año 2, No. 103, s/f [2002], pp. 40-45.

Pero las propuestas y planes respectivos no alcanzaron nunca la fase de la realización (Flores 1998). Muy probablemente los nulos avances se debieron a la oposición de los empresarios a perder la exclusividad de su protegido mercado, pero también contó el fuerte conflicto que los confrontó con el gobierno. Ese conflicto también fue, en parte, causa de la crisis de 1976 que llevó al gobierno a firmar una carta de intención con el Fondo Monetario Internacional, en la que a cambio de nuevos y urgentes créditos se obligó a una estricta disciplina del gasto público.

El nuevo gobierno encabezado por López Portillo tomó de inmediato distancia respecto a las políticas que caracterizaron a su antecesor y, volviendo a los estilos y la ortodoxia de tiempos anteriores, hizo de los empresarios sus principales interlocutores de lo que llamó una “alianza para la producción”. Pero después de un corto periodo de ajuste económico, se anunciaron hallazgos de enormes yacimientos de petróleo, cuya explotación colocó al país en el mapa mundial de los exportadores del energético e inauguró un nuevo periodo de gran expansión económica y relajación de todo tipo de controles.

Las altas tasas de crecimiento y la coincidencia en las políticas, produjeron una gran cercanía con los empresarios que fueron características de los primeros cuatro años y medio del gobierno de López Portillo. El crecimiento y las políticas de López Portillo les devolvieron la confianza y los agravios anteriores se fueron desvaneciendo.

Y efectivamente el crecimiento de la economía fue muy grande: 8.4% en promedio para el periodo 1978-1981. Hasta el presidente llegó a afirmar que el problema de México no sería ya el de la pobreza secular, sino “la administración de la abundancia”. Parecía el regreso triunfal del milagro mexicano.

Pero, por otra parte, se trataba de una coyuntura en la que las relaciones con nuestro socio comercial más importante se complicaban. Estados Unidos presionaba para que México se integrara a un mercado común norteamericano o al menos ingresara al GATT,¹⁶ pues, como cuenta el propio López Portillo, en aquella época Estados Unidos proponía como la vía para la solución a los problemas

¹⁶ Véase el discurso del subsecretario del Tesoro Fred Befsten ante la Cámara Americana de Comercio, en Acapulco, el 22/06/1979.

comerciales entre ambos países, el ingreso de México al GATT (1988:369, 529 y 860).

Cuenta de la Madrid que desde que López Portillo era secretario de Hacienda y empezó a participar como observador en la ronda de Tokio y otras reuniones del GATT, simpatizó con ese Acuerdo y estimó que México no podía seguir fuera de ese foro de negociaciones comerciales.¹⁷ Por eso en el contexto del *boom* petrolero y la euforia de crecimiento, en enero de 1979, el presidente ordenó iniciar una serie de consultas para resolver si México debía adherirse al GATT, “manteniendo un estatus conveniente para el país” (López Portillo 1988:802) y encargó luego al secretario de Comercio Jorge de la Vega y al subsecretario Héctor Hernández negociar un protocolo de adhesión. En ese orden de cosas, en noviembre del mismo año se publicó el *Protocolo de Adhesión* negociado por México con el GATT,¹⁸ y aunque los puntos centrales del *Protocolo* fueron considerados por muchos como excepcionalmente flexibles para México, el 18 de marzo de 1980 el presidente de la República anunció que la decisión final del gobierno era que México no ingresaba al Acuerdo. La negativa mexicana fue recibida “como una bomba” por el gobierno de Estados Unidos y tendría importantes consecuencias en las relaciones comerciales (Lyman 1989).

Respecto a la decisión, es altamente probable que la intención original del presidente López Portillo fuera efectivamente la de adherir al país al GATT, pues de otra manera no habría tenido caso proponerlo, y que al abrir el debate nacional sobre la cuestión, buscaba legitimar la medida convenciendo a los industriales y a la sociedad mexicana de sus bondades. Sin embargo, él mismo explica en sus memorias, que el debate se sobreideologizó convirtiendo el asunto en un “problema de izquierda o derecha”; que el gabinete se dividió y estando tan “politizado” el asunto, nadie se quería arriesgar (López 1988:861). Y, en efecto, la sucesión presidencial se iba acercando y las posiciones de los precandidatos en torno al

¹⁷ Así lo contó el ex presidente de la Madrid (Castañeda 1999:170). Eso a pesar de que en sus memorias López Portillo dice que el GATT era uno de los “organismos inducidos por Norteamérica” para conservar su hegemonía sobre el orden económico internacional, y sin embargo, decía, que en ese marco de instituciones es donde había que moverse (1988:246 y 527).

¹⁸ Véase la prensa de México, D.F. del 5 de noviembre de 1979. Story (1990:183-184) contiene un resumen.

GATT eran leídas como definiciones políticas de lo que podían significar sus candidaturas.

4. La crisis, el ingreso al GATT y la apertura drástica

Cuando llegó al poder Miguel de la Madrid, su gobierno estaba convencido de que los problemas de la economía mexicana y la crisis de 1982 no eran algo circunstancial, sino que era necesario un cambio estructural de la economía y de las políticas e instrumentos económicos. Aunque no había la intención de abandonar totalmente la sustitución de importaciones, sí se consideraba necesario “que el mercado la hiciera selectiva y eficiente”. Para ello la nueva orientación apuntaba a elevar la eficiencia productiva de una industria que debería tener capacidad exportadora y ser generadora de divisas por una vía diferente al endeudamiento y la venta de hidrocarburos, a partir de un tipo de cambio subvaluado (Torres 1989:21-22 y Secofi 1988:25).

Sin embargo, a lo largo del sexenio el gobierno fue cambiando de opinión y deslizándose hacia posiciones cada vez más inclinadas hacia la liberalización, compelido en parte por las muy difíciles condiciones objetivas que la crisis económica impuso; en parte por las propias convicciones de los tecnócratas respecto a cómo debían enfrentarse los graves problemas de la economía; en parte por las presiones de los actores externos que disponían en ese momento de importantes instrumentos de coacción. También contó el respaldo de un sector de grandes empresarios mexicanos, adscritos sobre todo a la facción liberal pragmática, que estando el mercado interno muy deprimido querían exportar y veían en la apertura la oportunidad para importar insumos mejores y más baratos y ser admitidos en otros mercados que hasta entonces les estaban cerrados.

Puede decirse a grandes rasgos que fueron tres las líneas estratégicas adoptadas por el gobierno mexicano, con creciente intensidad a lo largo de la década de los ochenta: la privatización de empresas estatales, la desregulación de la economía y la apertura comercial.

En materia de privatización de empresas, fue impresionante cómo a lo largo de la década el gobierno privatizó cientos de empresas, fideicomisos y organismos estatales, de modo tal que el número total de entidades públicas pasó de un total

de acuerdo con la secretaría de hacienda, de 1155 en 1982, a 412 en 1988 y 216 en 1994 (Valdés 1997:302).¹⁹

Por lo que se refiere a la desregulación, el gobierno tendió a eliminar la política industrial y todo tipo de subsidios, selecciones y reglamentaciones especiales, como la relativa a las inversiones extranjeras, para dejar sólo políticas “horizontales”, es decir, generales y neutrales, cada vez más acordes con estándares internacionales.

a) Las medidas de apertura comercial

Las medidas de apertura comercial, por su gran importancia para este trabajo, serán analizadas con mayor detenimiento. Como se dijo antes, ya en el periodo del presidente López Portillo se había iniciado la política de racionalizar la protección a la industria, lo cual comenzó con algunas medidas para liberar las importaciones a través de la sustitución de los permisos de importación por tarifas que luego fueron reducidas. En 1981 el 73.6 % de las fracciones arancelarias que cubrían el 73.2% de las importaciones estaba libre de los permisos de importación (Bravo 1989:32).²⁰ También se dictaron medidas tendientes a promover las exportaciones y a diversificar el comercio exterior a través de incentivos fiscales y créditos comerciales para otros países. Además, los precios oficiales de importación y exportación fueron también gradualmente eliminados. Sin embargo, el tipo de cambio sobrevaluado no contribuyó adecuadamente a las exportaciones y sí a las importaciones.

Pero al desencadenarse la crisis estas medidas fueron revertidas rápidamente y en 1982 había sido ya reestablecido el requisito del permiso previo para todas las importaciones (Pastor y Wise 1994:460).

De ese modo, al asumir la presidencia de la Madrid comenzó de nuevo y prácticamente desde cero un nuevo proceso de apertura comercial que puede dividirse en tres etapas. La primera que comenzó en enero de 1983 y llegó hasta mediados de 1985, la segunda que va del 15 de julio de 1985 al 14 de diciembre de 1987 y la tercera y última que se inicia con el Pacto de Solidaridad Económica del

¹⁹ Véanse unas cifras diferentes, pero similares, en Teichman (1995:131).

²⁰ Secofi (1988:26) indica que en 1981 solo el 47% ciento de las importaciones estaban exentas del permiso.

15 de diciembre de 1987 y termina el 31 de diciembre de 1988. Si se continúa la cronología hasta el periodo del presidente Salinas, puede hablarse de una cuarta etapa que inicia en enero de 1989 (véanse los cuadros 1, 2 y 3, a continuación).

Cuadro 1. Etapas del proceso de liberalización de importaciones en México, 1983-1989					
	Primera etapa	Segunda etapa		Tercera etapa	Cuarta etapa
Concepto	Apertura gradual (1° de enero de 1983 a 24 de julio de 1985)	Reforma de julio de 1985 (25 de julio de 1985 a 31 de diciembre de 1985)	Profundización de la reforma y entrada al GATT (1° de enero de 1986 a 14 de diciembre de 1987)	Pacto de Solidaridad Económica (15 de diciembre de 1987 a 31 de diciembre de 1988)	Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico (Enero de 1989 al 15 de marzo de 1989)
Requerimientos de permisos de importación	Se inicia la liberalización gradual, extendida a 16.4% de las importaciones para diciembre de 1984 ^a	Decreto de 15 de julio de 1985: se extiende la liberalización a 64.1% de las importaciones	Se extiende la liberalización a 73.2% de las importaciones	Se extiende gradualmente la liberalización a 78.2% de las importaciones ^b
Aranceles	Simplificación de la estructura arancelaria (30 de junio de 1985)	Decreto de 25 de julio de 1985: incremento de los aranceles para compensar la reducción de las importaciones sujetas a permisos (31/12/1985)	Decretos de 30 de abril de 1986 y 6 de marzo de 1987: reducción de los aranceles asociados a la entrada al GATT (4 de diciembre de 1987)	Decreto de 15 de diciembre de 1987: reducción de los aranceles asociados al Pacto de Solidaridad Económica	Decretos de 11 de enero de 1989 y 9 de marzo de 1989: aumentos en los aranceles para disminuir la dispersión (10 de marzo de 1989)
	Media arancelaria: 21.8% Niveles: 10 Rango: 0-100%	Media arancelaria: 25.2% Niveles: 10 Rango: 0-100%	Media arancelaria: 19.0% Niveles: 7 Rango: 0-40%	Media arancelaria: 10.4% Niveles: 5 Rango: 0-20%	Media arancelaria: 10.1% Niveles: 5 Rango: 0-20%
Precios de referencia oficiales (PRO) de las importaciones	PRO para 4.7% de las importaciones ^c	Se extienden los PRO a 9.1% de las importaciones	Virtualmente se eliminan los PRO. Se reducen a 0.5% de las importaciones ^d	11/01/1988, se eliminan los PRO	...

Fuente: Tomado de Lustig (1994:149), con ligeras modificaciones en la duración de las etapas.

Cuadro 2. Indicadores de liberalización comercial, 1980-1990 ^a (porcentajes)			
Año	Producción nacional cubierta por permisos de importación	Promedios arancelarios ponderados por la producción	Producción nacional cubierta por los precios de referencia oficiales de las importaciones
1980	64.0	22.8	13.4
1985	92.2	23.5	18.7
1986	46.9	24.0	19.6
1987	35.8	22.7	13.4
1988	23.2	11.2	--
1989	22.1	12.8	--
1990	19.0	12.5	--

Fuente: Fuente: Tomado de Lustig (1994:152), quien se basó en Schatan (1991).

Cuadro 3. Indicadores del proceso de apertura comercial de México, 1977-1988								
	Permisos previos liberados						Arancel medio ponderado con importaciones	Dispersión arancelaria
	Número de permisos	% de la TIGI	% de las importaciones	Núm. tasas	Tarifa máxima	Media arancelaria		
1977		22.6%	62.5%					
1978		58.1%						
1979		70%						
1980		77%				24.9%	Nd	22.4
1981		73.8%	47%			26.9%	18.3%	24.4%
1982		0%				27%	16.3%	24.8%
1983		21%			100%	23.8%	8.2%	23.8%
1984	2844	35.3%	16.6%	10		23.3%	8.6%	22.5%
1985	7252	89.6%	60.0%			25.5%	13.3%	18.9%
1986	7568	92.2%	72.2%			22.6%	13.1%	14.1%
1987	8095	96%	76.2%	7	40%	10.0%	5.7%	6.9%
1988				5	20%			
1989								
1990								

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Secofi (1988:35-37)

Durante la primera etapa de la apertura comercial, se quita gradualmente la el requisito de los permisos de importación hasta al 16.4% de las importaciones en diciembre de 1984. También se simplificó la estructura arancelaria el 30 de junio de 1985, estableciendo una tarifa de 10 niveles con un rango tarifario que iba de 0 al 100% con una media arancelaria de 21.8%. Por otra parte, sólo se dejaron precios de referencia oficiales para el 4.7% de las importaciones.

En la segunda etapa, del 15 de julio de 1985 al 14 de diciembre de 1987, la liberación de los permisos de importación alcanza ya al 73.2% de las importaciones; se modifican los aranceles y de ese modo la tarifa pasa de 10 a 7 niveles, con un rango tarifario de 0 a 40% y una media arancelaria de 19.0%. Los precios de referencia oficiales se siguen reduciendo hasta afectar apenas al 0.5% de las importaciones.

Finalmente, durante la tercera etapa, que se inicia con el Pacto de Solidaridad Económica acordado el 15 de diciembre de 1987, se incrementa la liberalización de las importaciones al 78.2%, los niveles tarifarios se reducen solamente a cinco con un rango de 0 a 20% y una media arancelaria de sólo

10.4%. y los precios de referencia oficiales se eliminan (Lustig 1994:149-153 y Secofi 1988).

Un elemento institucional importante en la segunda etapa fue el ingreso de México al GATT, sólo que por la magnitud de los cambios efectuados y los que muy pronto le seguirían, el hecho tuvo una importancia mucho menor que la que hubiera tenido en otra situación. Aunque en el protocolo de incorporación de México al GATT se había convenido un arancel máximo de 50%, a fines de 1987 el arancel máximo era ya de solamente 20%.

La lógica de esta apertura drástica está relacionada con la intención de abatir los disparados niveles de inflación, aumentando la oferta de mercancías a través de una liberación de las importaciones. El efecto sobre la producción nacional fue un aumento drástico de la competencia de los productos importados.

b) Nuevas presiones para ingresar al GATT

Cuando el presidente Reagan inicio su gobierno, fue notorio que, presionado por su Congreso, intensificó una política comercial de corte netamente proteccionista y, al mismo tiempo, demandante de que otros países abrieran sus economías a las exportaciones estadounidenses.

Como se dijo antes, desde el inicio de la década, el gobierno de Estados Unidos, presionado por su Congreso, había intensificado sus tendencias proteccionistas hacia todo el mundo; esto desde luego incluía a México, que era su cuarto socio comercial. Por eso aumentaron las presiones para que México se adhiriera al GATT o ampliara su apertura comercial de algún otro modo. De la Madrid ha dicho que durante ese periodo “Tanto Estados Unidos como Europa nos señalaban su insatisfacción de que México no estuviera en el GATT, y cuando planteábamos negociaciones comerciales bilaterales con Estados Unidos y con Europa nos decían que mientras no estuviéramos en el GATT ellos no podrían avanzar mucho en la negociación comercial” (citado por Castañeda 1999:170).

Además, había surgido en otros campos un elenco de nuevos problemas que añadían mayor rispidez a la relación: la agudización del conflicto

centroamericano crispado por la revolución sandinista y la guerrilla salvadoreña; el narcotráfico y la emigración mexicana cada vez mayor.²¹

Respecto de la materia comercial se ha dicho que en aquella época las presiones norteamericanas se caracterizaron por la “astucia diplomática” de Washington, que superando la gran frustración que le causó la negativa de López Portillo a entrar al GATT en 1980, mostró un perfil bajo en sus declaraciones públicas frente al gobierno de México, al mismo tiempo que aplicó impuestos compensatorios a las exportaciones mexicanas, para que México sopesara lo caro que le sería continuar rehusándose al GATT (Lyman 1989).

Fue entonces que la gran crisis colocó al país en una situación muy vulnerable ante el conjunto de las fuerzas externas que volvían a insistir en que el gobierno asumiera políticas favorables a la apertura comercial. Con la agravante de que al sobrevenir la crisis, el gobierno mexicano había vuelto a cerrar totalmente el mercado nacional a las importaciones, apenas un par de años después de haber dicho no al GATT.

De ahí que al firmarse una nueva carta de intención con el FMI el 10 de noviembre de 1982, en el momento más agudo de la crisis económica, fuera particularmente importante el compromiso asumido en materia comercial de hacer “las revisiones requeridas para racionalizar el sistema de protección, incluyendo la estructura arancelaria, los incentivos a la exportación y el requisito de permiso previo para importar. La revisión [...] tendrá como propósito reducir el grado de protección para lograr una mayor eficiencia en el proceso productivo con objeto de proteger el interés de los consumidores, de mantener el empleo, de fomentar activamente las exportaciones de bienes y servicios y de evitar utilidades excesivas

²¹ Tal vez la principal de estas áreas problemáticas era la surgida de la inestabilidad política que convulsionaba a Centroamérica, especialmente por la revolución sandinista en Nicaragua en 1979 y la crisis en El Salvador. La relación se tensó más al producirse la declaración franco-mexicana que reconoció como parte beligerante a los revolucionarios salvadoreños. Más tarde, en 1983, se configuró el Grupo de Contadora (integrado por México, Venezuela, Colombia y Panamá), que participó en la búsqueda de una solución en Centroamérica, explicando el conflicto por las desigualdades y las fracturas en esas sociedades, en contraste con la visión estadounidense que lo atribuía a la interferencia de la URSS y el enfrentamiento Este-Oeste (Aguilar y Meyer 1991:264). Otra área de conflicto entre los dos países a partir de mediados de los ochenta fue el narcotráfico, cuestión que se agudizó a raíz del asesinato en México de un agente estadounidense, en el que se dijo estaban involucrados funcionarios mexicanos. Finalmente, estaba el siempre presente problema de la vigorosa corriente de emigrantes mexicanos, que huyendo de los efectos de la crisis cruzaban la frontera en busca de empleos.

por las ventajas oligopólicas que deriven del sistema de protección” (SHCP y Banxico 1982:1251).

Las represalias contra México a partir de 1980 incluyeron la cancelación del acuerdo bilateral negociado entre los dos países durante la Ronda de Tokio, con lo cual se excluyó a México de muchas concesiones comerciales (Story 1990:193-194), la eliminación de muchos productos mexicanos del sistema generalizado de preferencias y la aplicación de impuestos compensatorios sobre todas las exportaciones mexicanas que estuvieran subsidiadas, sin necesidad de exhibir la prueba del daño.

Además, en 1984 apareció en Estados Unidos la *Ley de Comercio y Aranceles* que dio mayor vigor a los contenidos de la ley de 1979, planteando exigencias de más apertura, reciprocidad y concesiones de otros países para los productores estadounidenses. En efecto, la ley reforzaba el carácter restrictivo de la legislación comercial estadounidense y estimulaba la utilización de medidas unilaterales de protección, ampliando notablemente el ámbito de la política comercial, a través de la inclusión en esa materia de asuntos relacionados con el comercio internacional de servicios y el tratamiento a las inversiones extranjeras. También fortalecía el poder discrecional del Poder Ejecutivo para imponer represalias; establecía mecanismos para exigir a otros países, a cambio del ingreso a su mercado, concesiones recíprocas para inversiones, bienes y servicios de Estados Unidos. Asimismo modificó sensiblemente la naturaleza del sistema generalizado de preferencias al eliminar prácticamente el principio de no reciprocidad (que existía para beneficio de los menos desarrollados), transformándolo en un instrumento más de negociación y facilitó a las empresas estadounidenses el recurso a procedimientos de protección como las salvaguardas, los derechos compensatorios y el antidumping (SELA 1985:721).

De ese modo, para 1983, por lo menos 55 productos mexicanos habían sido eliminados del sistema generalizado de preferencias, (Story 1990:193-194) y, entre 1980 y abril de 1985 se habían presentado “multitud de restricciones a nuestras exportaciones, fundamentalmente a través de procedimientos para la aplicación de derechos compensatorios y antidumping, los cuales llegaron a la cifra record en la historia de Estados Unidos, de veinticinco en contra de un solo país y con resoluciones adversas a México en gran número de casos” (Yarza 1986:58).

No en vano, poco después de la aparición de la ley americana, los dos países firmaron el 15 de mayo de 1985 un *Entendimiento entre México y Estados Unidos en materia de subsidios e impuestos compensatorios*²², por el cual el gobierno de México suprimiría un conjunto de instrumentos de estímulo a los exportadores nacionales (Ortiz 1988:150). El *Entendimiento* fue considerado una contribución de los funcionarios estadounidenses, al camino de México hacia el GATT (Lyman 1989).

c) La crisis en la crisis

Este marco de las relaciones comerciales binacionales debe enriquecerse con las circunstancias económicas que caracterizaban a 1985 y 1986. La primera fue la nueva “corrida” contra el peso, que se desató después de que el FMI le suspendió a México un programa de financiamiento porque no cumplió las metas convenidas con ese organismo, lo cual condujo a la crisis de balanza de mediados de 1985, que interrumpió la recuperación modesta que se venía dando desde el año anterior (Lustig 1994:57-58). Luego, en septiembre, sobrevinieron los terremotos que ocasionaron enormes daños por miles de millones de dólares a la ciudad de México. Y a fin de año, el precio del crudo mexicano, que había venido siguiendo las tendencias mundiales descendentes desde los casi 35 dólares que valía el barril en 1980, volvió a sufrir a fines de 1985 un descenso que lo colocó a 25.5 dólares y, sólo unos meses después, se desplomó hasta 12 dólares, generando con ello una nueva crisis al principio de 1986 (Lustig 1994:64).

La situación se hizo entonces extremadamente difícil para México, no obstante lo cual los gobiernos de los acreedores y los organismos internacionales tardaron en intervenir, pues subestimaron la magnitud del problema de México y los otros grandes deudores; y el financiamiento externo que proveyeron no fue suficiente y estuvo sujeto a criterios de desempeño basados en plazos demasiado cortos. La tardanza de los gobiernos en disciplinar al “cartel” de los bancos

²² *El Mercado de Valores*, 45(21):496-499, 27 de mayo 1985.

comerciales acreedores para que aceptara reducciones a la deuda o su servicio, redundó en cargas aún mayores para los países deudores (Lustig 1994:24-26).²³

La situación era tan dramática que muchas voces clamaban en México y en América Latina por declarar una moratoria al pago de la deuda externa (Lustig 1994:22). Hasta el ortodoxo y conservador de la Madrid recordaría después que 1986 fue “un año horrible”, un “hoyo negro” y que cuando la crisis del precio del petróleo pronunció “un discurso bastante fuerte..., diciendo que ya no podíamos aguantar tantas cosas y que teníamos que reaccionar, y que nuevamente ratificaba la tesis de que para poder pagar había que crecer. Ya me puse más fuerte, más rígido”. De cualquier manera y sin que se sepa bien a bien cuáles fueron los términos de la negociación, en 1986 el FMI y el tesoro norteamericano “se dieron cuenta de la necesidad de flexibilizar su posición” y se logró un nuevo acuerdo (citado por Castañeda 1999:199 y 210).

d) La apertura drástica

En este contexto de crisis y presiones, el gobierno de De la Madrid decidió dar un fuerte golpe de timón a la estrategia de desarrollo escogida al principio del sexenio y cortó de tajo las amarras con el viejo modelo proteccionista.

Entre las medidas tomadas para ello, destaca la decisión del 25 de julio de 1985 de aumentar de 16.4% a 64.1% la proporción de las importaciones no sujetas al trámite de permisos de importación (Lustig 1994:61-64) y la propuesta presidencial, anunciada en noviembre, de volver a negociar la adhesión de México al GATT. La propuesta fue aprobada por el Senado después de una consulta pública que resultó, previsiblemente, favorable.

México se integró formalmente al GATT el 24 de agosto de 1986 como el miembro número 92. Aunque para algunos analistas el protocolo de adhesión negociado en 1979 era mejor que el de 1986, otros sostienen que el segundo no fue malo porque México recibió trato de “nación en desarrollo”, pudo conservar medidas proteccionistas de tres a quince años y mantuvo ciertas ventajas

²³ Y eso que México gozó del “apoyo” de las agencias multilaterales y resultó “especialmente favorecido” a través de las frecuentes reestructuraciones de su deuda a partir de 1982: en 1985 fue uno de los primeros países beneficiarios de la Iniciativa Baker y en 1987 fue también de los primeros que implementaron un sistema de exit-bonds (Dussel 1997:147).

arancelarias que no tenía que corresponder. Sólo se comprometió a liberar el 15.9% de las importaciones que había realizado en el año de 1985 y a establecer un nivel arancelario consolidado de 50% máximo para los demás productos. Quedó también autorizado a proteger hasta por ocho años a industrias prioritarias como la farmacéutica y la automotriz. Además, se obtuvo para los exportadores mexicanos la certeza de que los aranceles aplicables a sus productos en otros países, serían fijos y no podrían alterarse arbitrariamente (Tornell 1989:269-270).

Sin embargo, el gobierno mexicano de manera unilateral decidió precipitar el proceso de apertura comercial, yendo en los siguientes años “mucho más rápido y mucho más allá de los compromisos adquiridos con la firma del acuerdo” (Torres 1989:22). Eso a pesar de que el ingreso al GATT daba la rigidez necesaria a los tiempos de apertura para que el gobierno y los industriales no se pudieran “echar para atrás” reviviendo el proteccionismo a rajatabla (Bravo 1989).

En efecto, el avance de la apertura comercial a partir de abril de 1986, presionada por la caída de los ingresos petroleros, consistió en un programa de apoyo a la política antiinflacionaria que se adelantó a la propuesta en el Pacto de Solidaridad Económica en diciembre de 1987 (Secofi 1988:27-28), aduciendo que era necesario aumentar la oferta de bienes para evitar el incremento de los precios.

De ese modo, en 1988 había sido liberado el 96% de las fracciones de la tarifa que cubrían el 76.2% de las importaciones, la producción nacional protegida por permisos de importación se redujo a sólo 23.2%, la tarifa más alta se fijó en 20% y los promedios arancelarios ponderados por la producción en 11.2% (véanse los cuadros 2 y 3). Por lo mismo puede decirse que en ese año la apertura comercial estaba hecha (Puga 2001:69; Teichman 2001:138)²⁴ y se había establecido “uno de los regímenes comerciales más abiertos de la historia del país” (Flores 1998:15).

Se había pasado muy rápidamente de un sistema proteccionista altamente discrecional, basado principalmente en altas cuotas y muchos permisos de importación, a uno muy abierto en el que la protección otorgada era muy baja y a través sobre todo de aranceles fijos.

²⁴ Sin embargo la apertura mexicana no fue correspondida con una apertura recíproca por parte de otros países, especialmente por Estados Unidos (Torres 1989:24 y Puga 2001:97).

Puesto que la apertura drástica se realizó en el periodo 1985-1989, la atención de este trabajo se centrará entonces en las acciones y reacciones del sector privado ante las medidas aperturistas en esa época.

5. La firma del Tratado de Libre Comercio

Las elecciones presidenciales de 1988 por las que Carlos Salinas de Gortari llegó a la presidencia de la República fueron impugnadas por todas las fuerzas de la oposición, alegando que se había cometido un gran fraude electoral, lo que desató una crisis política que derivó en un gobierno nuevo, falto de legitimidad. Para obtenerla, Salinas desplegó una estrategia doble. Por una parte discurrió demostrar con actos de gobierno que merecía la confianza pública,²⁵ y de inmediato procedió a realizar un conjunto de autoritarios “golpes espectaculares”, a través de los cuales arrestó o defenestró a importantes personajes públicos y criminales que eran justamente reprobados por la opinión pública.

El primer detenido fue el poderoso jefe del sindicato petrolero Joaquín Hernández Galicia, quien haciendo alarde de una gran riqueza se desempeñaba con mucha desenvoltura dentro de su feudo, arrastrando una historia de corrupción, abusos de poder y crímenes. Poco después cayó el cacique del sindicato nacional de maestros y gobernador de San Luis Potosí, Carlos Jongitud Barrios, “líder moral” del gigantesco sindicato magisterial, en el que casi sin límites imponía su voluntad.

Otros golpes espectaculares fueron los arrestos de importantes capos de las mafias del narcotráfico: Ernesto Fonseca, Rafael Caro Quintero y Félix Gallardo; y la inesperada detención de varios empresarios acusados por violaciones a las leyes fiscales y otras. De entre ellos destacó Eduardo Legorreta Chauvet, hermano, nada menos, que del presidente en funciones del CCE y miembro de una connotada dinastía de banqueros, acusado de haber incurrido en malos manejos financieros relacionados con el crack de la bolsa de valores a fines de 1987.

La segunda estrategia desplegada fue la búsqueda desesperada del apoyo de actores políticos y sociales fundamentales, que no casualmente fueron los viejos demonios de la revolución mexicana: los grandes empresarios, Estados Unidos, el PAN y la Iglesia católica.

²⁵ Y el PAN teorizó que Salinas podía lograr una “legitimidad secundaria” por la vía de los hechos, aunque carecía de la legitimidad originaria que da el voto mayoritario, haciendo un buen gobierno (Loaeza 1999:474-476).

Los cambios en las relaciones con la Iglesia católica comenzaron con una inusitada invitación a los más altos prelados para que asistieran a la toma de posesión de Salinas. Siguió luego las reformas constitucionales a los artículos 3 y 130 que reconocieron la existencia legal de las iglesias y permitieron impartir educación religiosa en las escuelas privadas. Más tarde se establecieron relaciones diplomáticas con El Vaticano, alterando con ello las reglas básicas que habían regido las relaciones entre la Iglesia católica y el Estado, desde la época de Juárez (García 1993).

Salinas inauguró también una nueva relación con el partido de oposición de la derecha. Con razón, concluyó que la alianza de los cardenistas con el PAN era “dinamita pura” para su gobierno y procedió de manera implacable, desde el primer día, a impedir que se produjera la temida alianza. Su estrategia fue, por un lado, consentir al PAN, y golpear a los cardenistas por el otro. Fue así que, por primera vez, el gobierno reconoció el triunfo de un candidato opositor en las votaciones por una gubernatura en 1990: la de Baja California. La nueva relación permitió que el PAN apoyara muchas políticas y propuestas del gobierno a las cámaras, aunque, como dijeron en su momento los panistas, el apoyo era no tan extraño, puesto que en muchas ocasiones se trataba de viejos planteamientos hechos por el mismo PAN.

Pero la seducción al PAN, mientras se reprimía duramente al PRD negándole el reconocimiento de los que parecían triunfos electorales en algunos estados, llevó la relación con ese partido hasta raros arreglos conocidos como “concertaciones”. El más sonado fue la renuncia del recién electo gobernador priísta de Guanajuato y su sustitución por un panista, después de la impugnada elección de 1991 en que oficialmente había perdido Vicente Fox.

a) La alianza con los empresarios

Salinas había cultivado, desde antes de acceder a la presidencia, una buena relación con la élite de los más grandes empresarios, que durante su administración se convirtió en una alianza con ellos.

Desde la época en que era secretario de Programación y Presupuesto en el gobierno de De la Madrid, se reunía semanalmente con los miembros de la élite

agrupada en el CMHN; así lo contó uno ellos a Camp (1990:192).²⁶ Más tarde, durante la campaña presidencial de 1987-1988, mientras Manuel J. Clouthier, un ex presidente de los horticultores sinaloenses, la Coparmex y el CCE, hacía su campaña como candidato presidencial panista, algunos grandes empresarios, que eran connotados miembros del CMHN y hasta el propio presidente del CCE, se involucraron en la campaña de Salinas como candidato del PRI a la presidencia de la República.

El vínculo se reforzó cuando Salinas designó al empresario Claudio X. González, ex presidente del CMHN que apenas unos meses antes había dejado la presidencia del CCE, para que le coordinara sus encuentros con empresarios durante su campaña presidencial (Presidencia 1992:324).²⁷ Y para subrayarlo, en febrero de 1988, la Comisión Financiera del PRI (fundada en 1984) adquirió verdadera relevancia política, al ser dirigida y organizada por primera vez por empresarios, para recaudar fondos para la campaña (Salas-Porras 2000a:60). No fue entonces extraño que una vez en la presidencia, Salinas diera a González el nombramiento de “asesor para inversiones extranjeras”.²⁸

La alianza fue implícitamente reconocida por el presidente de la República cuando declaró en uno de sus informes presidenciales, rompiendo todos los precedentes, que el gobierno de México apoyaría el desarrollo de los grandes grupos económicos mexicanos.²⁹ Por lo mismo, no sorprendió demasiado que en 1993 el propio presidente Salinas avalara la petición a unos 25 miembros de la élite empresarial, para que cada uno de ellos aportara 25 millones de dólares al PRI.³⁰

²⁶ También se relacionó entonces con el Ing. Vicente Bortoni, presidente de la Cámara de la Construcción que llegaría en 1987 a la presidencia de la Concamin (Ziccardi 1989b).

²⁷ González fue apoyado en esa tarea por la que luego sería la esposa del ex presidente.

²⁸ Se dijo en su momento que Claudio X. González iba a ser secretario de industria o de comercio, pero que fue vetado por otras fuerzas dentro del PRI. Luego se habló de que pretendía ser gobernador de Sonora, su estado natal. Juan Sánchez Navarro diría años después que: "Claudio [X. González] era del gobierno, asesor. Su situación era equívoca. Es excelente empresario, pero como tal no podía pertenecer al Estado. Eso fue en el sexenio de Salinas. Era casi una simbiosis, que no es aceptable". Fernando Ortega Pizarro, "Claudio X. González, el empresario del salinismo, se perfila como nuevo líder del CCE", en *Proceso*, 2000.

²⁹ "[P]romovemos la formación de grandes grupos", dijo Salinas en su V Informe (citado por Valdés 1997:238).

³⁰ Véase Rafael Rodríguez Castañeda, "Borrego, 29 magnates y el Presidente de la República... Detalles de la cena en Tres Picos No. 10, mansión de Ortiz Mena", en *Proceso*, 853, 8 de marzo de 1993.

Y en las grandes ocasiones no faltó la celebración del presidente Salinas con la élite. Así, se reunió a comer con el CMHN días después de dos felices acontecimientos: la firma del TLC y el destape de Colosio (Salinas 2000:194). Finalmente, al terminar el sexenio, el empresariado rindió a Salinas un gran homenaje en el que lo proclamó “mexicano universal” y “gran reformador”.³¹

Pero las evidencias de la nueva alianza entre los empresarios y el gobierno salinista, son las políticas mismas que el presidente Salinas promovió durante su sexenio.

Entre las primeras medidas concretas implementadas por el gobierno de Salinas está la privatización de empresas públicas. En este aspecto, Salinas continuó la privatización de empresas y organismos públicos empezada por la administración de De la Madrid. De las 412 entidades públicas (empresas, organismos y fideicomisos) que existían al terminar de la Madrid en 1988, sólo quedaron 216 cuando Salinas dejó de ser presidente en 1994. Es decir, fueron cerradas o privatizadas (“desincorporadas” en la jerga oficial) 196 entidades (Valdés 1997:302. Teichman (1995:131) da cifras similares).

Entre las empresas públicas privatizadas figuraron varias de las “joyas de la corona”: Teléfonos de México; las dos más grandes compañías aéreas: Aeroméxico y Mexicana de Aviación; la minera Cananea; las metalúrgicas Altos Hornos y Siderúrgica Lázaro Cárdenas Las Truchas; un grupo numeroso de ingenios azucareros; y los bancos comerciales que habían sido expropiados en el verano de 1982. También se vendió una cadena de televisión con dos canales nacionales y algunos regionales, que por su propia naturaleza tuvo una gran difusión e impacto en la opinión pública. Aunque no hay cifras confiables disponibles, se estima que el papel del sector público en la economía nacional se redujo significativamente.

La transferencia de esa gran masa de propiedades del sector público al privado, se sospechó entonces y se supo después, fue realizada, al menos en parte, de manera clientelar, favoreciendo tras una careta de subastas públicas a los preferidos (Quintana 1992 y Teichman 1995 y 2001) que inclusive pagaron por ello

³¹ Véase Fernando Ortega Pizarro, “Se renuevan mandos en el CCE; pretende independizarse del gobierno”, *Proceso*, 966, 8/05/1995.

cuotas, según se supo años después al destaparse los negocios del hermano del mismo ex presidente Salinas.

Por otra parte, la privatización en gran escala permitió la consolidación de una generación nueva de hombres de negocios, que como resultado del vasto poder que adquirieron, pronto ocupó una posición privilegiada dentro de la élite empresarial mexicana. Eran ellos un pequeño grupo de negociantes vinculados al mercado de valores, virtualmente desconocidos en los años setenta, pero que después de la nacionalización de la banca y con el apoyo del gobierno a las actividades financieras de sus casas de inversión, en los ochenta acumularon enormes fortunas que les permitieron luego la compra de algunos de los bancos y de las empresas públicas y privadas más importantes del país (Fernández 1993). Salinas promovió abiertamente la inversión extranjera directa e indirecta. Para ello modificó las leyes de inversión extranjera, eliminando muchas de las restricciones para que ingresaran al mercado mexicano (Concheiro 1996:127). Esto creó un entorno favorable que aumentó la cantidad de inversión extranjera directa de 26.5 a 60.6 miles millones de dólares durante 1989-1995. La inversión extranjera indirecta también creció rápidamente de 0.3 en 1989 a 28.9 miles millones dólares en 1993 (Banxico 1996: 170).

La desregulación de la economía fue otro principio repetidamente esgrimido por la administración de Salinas. La forma principal de la desreglamentación fue la liberalización del comercio. La continuación de la apertura del comercio fue otra clave de la política de Salinas (Lustig 1994:117-120). Durante el gobierno de Salinas esto se tradujo en la negociación del TLC que en un plazo de 15 años eliminaría todos los impuestos a las importaciones.

De acuerdo con lo anterior, el gobierno de Salinas también modificó muchas de las leyes que restringían la acción de las empresas privadas o establecían otro tipo de controles oficiales. Otra medida de gran importancia fue la declaración del fin del reparto agrario y el comienzo de reformas legales que podrían concluir en la privatización de las tierras ejidales. Efectivamente, el gobierno de Salinas modificó el artículo 27 de la constitución que recogió la demanda revolucionaria del reparto de las haciendas entre los campesinos sin tierras, e instituyó el sistema ejidal que prohíbe la venta o arrendamiento de la tierra dada por el gobierno a los campesinos. La reforma permite, después de un trámite

legal que ciertamente tiene sus dificultades, privatizar las tierras de los ejidos. Si la privatización de la tierra ejidal progresara, millones de campesinos podrían vender un número de parcelas tan grande como casi la mitad del territorio nacional.

El estatuto legal del banco central fue también modificado para hacerlo más independiente del gobierno federal y por lo tanto capaz, al menos en principio, de establecer sus propias políticas, independientemente de las decisiones de la administración central.

La implementación de estas medidas, a menudo antes de que siquiera lo demandaran los empresarios, y el comienzo del crecimiento económico logrado durante la administración de Salinas, generó una gran confianza en el sector privado, consolidó la gran alianza entre el gobierno y la élite de empresarial y generó una buena opinión de Salinas entre esta élite y amplios sectores de la opinión pública. Esto duró hasta el año final de su administración, cuando los problemas no resueltos escaparon al control del gobierno y se inició la debacle.

b) Las relaciones con Estados Unidos

La historia mundial de fines de los años ochenta quedó marcada por sucesos de tanta trascendencia, que han sido considerados el verdadero final del siglo veinte y el parteaguas que separa dos épocas. Destacan al respecto un conjunto de eventos que comenzaron con la agitación obrera en Polonia y el inicio de la *perestroika* y la *glasnot* en la vieja URSS, y continuaron con la caída del muro de Berlín en 1989 y las revoluciones de terciopelo que colapsaron, en el trienio 1989-1991, a los viejos regímenes comunistas que componían el bloque socialista.

El derrumbe del socialismo tuvo grandes consecuencias: terminaron el socialismo, la guerra fría y el mundo bipolar con los equilibrios que daban juego a otras potencias medias, y comenzó la era de una única superpotencia capitalista que proclama el triunfo del mercado y la ideología neoliberal.

En el marco de tal entorno mundial, desde el inicio del gobierno de Salinas fue evidente un gran acercamiento a Estados Unidos. La calidez del encuentro de los presidentes electos Bush y Salinas en Texas a fines de 1988, llevó a los observadores a hablar del “espíritu de Houston” que auguraba el principio de una nueva era de relaciones entre ambos vecinos.

Durante esa reunión, Bush repitió a Salinas la propuesta de creación de una zona de libre comercio entre Estados Unidos y México que varios presidentes estadounidenses anteriores habían hecho a sus contrapartes mexicanos. Salinas dice haberse negado y que, en cambio, propuso a Bush la discusión del problema de la deuda externa de México (Salinas 2000:10-12).

Y ciertamente este era un problema que agobiaba al país. Según Salinas, por la cerrazón de los bancos, México estaba a punto de declarar una moratoria a mediados de 1989 (Salinas 2000:13), pero finalmente, después de discutir propuestas y contrapropuestas de ambas partes, el 23 de julio tuvo lugar la firma del convenio entre los representantes de México y los de más de 500 bancos acreedores (Presidencia 1994:I, 307-313).

c) El TLC: tratado de inversiones y seguro político

Aunque Salinas ha dado su propia versión de cuándo y cómo arribó a la decisión de negociar un tratado de libre comercio con Estados Unidos,³² la primera noticia pública al respecto fue la revelación que hizo la prensa estadounidense a fines de marzo de 1990, de que desde febrero de ese año había pláticas confidenciales entre México y Estados Unidos para celebrar un acuerdo de libre comercio.³³

De inmediato el gobierno mexicano se aprestó a dar legitimidad al proceso de negociación y unos cuantos días después, el 16 abril, el Senado montó un *Foro Nacional de Consulta sobre las Relaciones Comerciales de México con el Mundo* que terminó el 21 de mayo con la aprobación para iniciar la negociación.³⁴ Pasado ese trámite, un par de meses después, el 12 de junio, los presidentes Bush y Salinas anunciaron en Washington su interés en firmar un acuerdo de libre comercio entre sus países. A partir de esa fecha comenzó una negociación a la que, a mediados de 1991, se unió también Canadá.

³² Salinas narró que durante una gira por Europa en 1990, tomó la decisión de negociar un acuerdo de libre comercio con Estados Unidos, preocupado por la atracción de capitales que ejercía Europa del Este y después de que diversos jefes de estado, en especial Kohl, lo instaron a integrar al país a uno de los tres grandes bloques: el del Pacífico asiático, el de la Comunidad Europea y el de América del Norte, so pena de que México quedara rezagado (Salinas 2000:46-50).

³³ Wall Street Journal, 27 marzo de 1990, citado por Lustig (1994).

³⁴ A toda prisa se realizaron "foros de consulta" en seis ciudades en los que participaron legisladores, militantes partidarios, empresarios, trabajadores, dirigentes rurales, académicos, gobernadores, servidores públicos y miembros del servicio exterior (Salinas 2000:64 y 65).

La negociación del TLC concluyó en agosto de 1992, los negociadores lo firmaron en octubre y los tres jefes de estado: Bush, Mulroney y Salinas lo suscribieron formalmente el 17 de diciembre de 1992. Luego vino la negociación de los llamados “acuerdos paralelos” de cooperación ambiental y laboral con el gobierno de Clinton, que se llevaron casi un año, y fueron firmados hasta septiembre de 1993 (Salinas 2000:144, 149, 155, 177 y 191-193).

Finalmente sólo restaba la decisiva aprobación del TLC por el Congreso estadounidense. Y durante noviembre de 1993 fue aprobado por ambas cámaras, y luego también por el Senado mexicano y el congreso de Canadá, quedando listo para entrar en vigor el 1 de enero de 1994. Unos días después, el 28 de noviembre de 1993, se hizo también, sin mayores problemas, el destape de Luis Donaldo Colosio como candidato del PRI a la presidencia de la República. Salinas tenía buenos motivos para celebrar y en “la primera semana de diciembre [de 1993] – cuenta él mismo– comí con el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios” y “les agradecí su participación y, en particular, la de Juan Gallardo.” (Salinas 2000:194).

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) vino a sumarse a un conjunto de otros acuerdos de libre comercio celebrados por México con Chile, Colombia y Venezuela, algunas naciones de América Central y otros países, aunque desde luego el que se acordó con los dos países del norte del continente tiene una importancia muchísimo mayor para el futuro desarrollo del país que todos los otros.

Los efectos fundamentales, para México, del tratado firmado con Estados Unidos y Canadá son dos: por una parte, profundizar las medidas de apertura comercial y, por otra, liberalizar el régimen de las inversiones extranjeras. Ambas medidas tienen como objetivo dar seguridad a los empresarios nacionales y extranjeros que inviertan en el país, en dos campos distintos: el acceso a los mercados externos y el respeto a sus inversiones. Esto es así porque, por una parte, el tratado da certidumbre a los productores respecto a la posibilidad de exportar a los mercados extranjeros de la zona, y por la otra, garantiza a los inversionistas que las reglas aplicables a sus inversiones en México no serán modificadas.

De acuerdo con lo pactado en el TLC, prácticamente todas las barreras arancelarias y no arancelarias que impiden el libre comercio de las mercancías y

servicios producidos por los tres países de la región norteamericana, serán eliminadas gradualmente durante una etapa de transición de 15 años, contados a partir del 1 de enero de 1994. Al final de ese plazo, prácticamente todos los bienes podrán comerciarse libremente en la zona.

Al suscribir México el TLC liberó de inmediato el 43% de las importaciones provenientes de Estados Unidos y el 41% de las de Canadá, y se obligó a liberar en 5 años otro 18% de las importaciones originadas en Estados Unidos y el 19% de las de Canadá; a 10 años un 38% adicional de las de ambos países y a los 15 años el 1% restante de las importaciones de los dos países. Estados Unidos y Canadá aceptaron abrir sus fronteras a una velocidad mayor que México. Por otra parte, se establecen reglas específicas para actividades económicas como el sector automotriz, los textiles, la energía y la petroquímica básica (Kessel y Kim 1994).

El tratado también incluye reglas relativas al tratamiento “como si fueran nacionales” para las inversiones provenientes de las partes. Es decir, tanto en los bienes como en las inversiones, no podrá haber ninguna discriminación, salvo en el caso del petróleo que de manera expresa quedó excluido.

Para ser acreditados como “hechos en Norteamérica” y tener derecho a recibir el tratamiento preferencial establecido para los productos de la zona comercial, todos los bienes deberán cumplir con las normas específicas de origen.

Se ha dicho que después de la apertura drástica declarada unilateralmente por México a fines de los ochenta, el TLC es más bien un tratado de inversiones que un tratado de comercio, porque su fin primordial es atraer capitales dándoles seguridad a los inversionistas extranjeros que inviertan en México (Puga 2001:95). Dos atractivos de México son su mano de obra abundante y barata y su cercanía física respecto de los otros países de la zona. Lo anterior permite que puedan localizarse aquí ciertas etapas de los procesos productivos intensivos en mano de obra. Otro atractivo adicional de México son sus abundantes recursos naturales.

Por otra parte, era claro que el TLC venía a definir el marco institucional básico de una reestructuración económica orientada al libre mercado, coronando de ese modo las reformas promovidas por los gobiernos de los presidentes de la Madrid y Salinas. Más aún, el tratado fue visto como un seguro político, como la garantía de que las políticas dispuestas por los gobiernos de esa época, permanecerán por tiempo indefinido, porque cualquier gobierno que llegue al poder,

del partido y el signo político que sea, difícilmente podrá derogar o modificar a fondo el TLC y las disposiciones que contiene; y si así lo hiciera, tendrá que pagar un costo político y económico elevadísimo.

6. Los actores empresariales frente a la apertura

Como se trató ampliamente en el capítulo III sobre el régimen político y el poder de los empresarios, los más importantes actores empresariales son de cuatro tipos: los grandes grupos económicos, las empresas multinacionales, las más importantes organizaciones empresariales y las facciones empresariales.

Dado el poder de estos actores empresariales, el gobierno necesitaba contar, para avanzar con la política de apertura comercial decidida a mitad de los ochenta, con el apoyo de los actores empresariales más relevantes.

Es por eso que este apartado se centra en las posiciones –aprobatorias o desaprobatorias– de estos actores, con relación a la política de apertura comercial que desplegó el gobierno mexicano en los primeros años ochenta y noventa.

a) Las facciones políticas empresariales

Puede decirse que en las disputas por la política comercial durante el periodo, las facciones políticas empresariales no se hicieron visibles. Y es que con relación a la apertura comercial, no se produjo nunca un enfrentamiento de claro perfil ideológico político entre el gobierno y algún grupo importante de empresarios organizados, cuestión que siempre sucedió en el pasado durante las coyunturas de conflicto en las que se hicieron presentes esas facciones políticas empresariales: durante los primeros años sesenta con el gobierno de López Mateos; a mediados de los setenta con el gobierno de Echeverría, y al principio de los ochenta con el gobierno de López Portillo (véase el capítulo III).

Aunque la apertura comercial siempre suscitó encendidos debates entre la izquierda y la derecha, que se hicieron especialmente agudos durante las consultas convocadas por el gobierno en 1979 respecto al ingreso al GATT y en los primeros noventa respecto al TLC, la apertura comercial no produjo una polarización política ideológica drástica *en el medio empresarial*.

Según el propio presidente López Portillo, en 1980 los proteccionistas llevaron la discusión al terreno de las definiciones político ideológicas de izquierda y de derecha y –en palabras de López Portillo sobre la decisión de no ingresar

entonces al GATT- en ese momento el asunto se había politizado demasiado y por eso su decisión fue negativa. Pero esa polarización, debe subrayarse, fue en ámbitos distintos al de los empresarios.

De cualquier manera, teniendo en cuenta este antecedente, el gobierno de De la Madrid cuidó que la apertura comercial fuera vista como un asunto meramente técnico, sin signo ideológico alguno. Y procuró legitimar las decisiones promoviendo, por ejemplo, que el Senado convocara a audiencias especiales y aprobara la solicitud de negociar la adhesión de México al GATT en 1986.

A esta despolitización de la apertura comercial en los medios empresariales, contribuyó sin duda el que desde la nacionalización de la banca el empresariado había rechazado cualquier alternativa de corte estatista en el país y criticó además duramente los experimentos socializantes de los sandinistas en Nicaragua y los proyectos similares de las insurgencias armadas en otros países centroamericanos. La fuerte ofensiva político ideológica emprendida por los empresarios de la facción liberal conservadora, junto con otros eventos, había corrido el centro del espectro de las definiciones político ideológicas hacia la derecha y el antiestatismo reinante hacía que la oposición al neoliberalismo encontrara un fuerte rechazo en los medios empresariales, así proviniera de empresarios que se sentían amenazados por la apertura.

Pero había además un núcleo de empresarios, los de los conglomerados más fuertes, que se sentían listos para competir en el exterior, y las dos facciones empresariales principales, revividas y redefinidas a raíz de la crisis y la nacionalización de la banca, se habían declarado ambas liberales,³⁵ y no hicieron de la defensa del proteccionismo un punto de conflicto ideológico político con el gobierno.

Es posible que algunos sectores empresariales –como la Canacindra– hubieran deseado plantear una oposición a la apertura drástica en términos político ideológicos, pero encontraron que cualquier cosa que recordara al proteccionismo era ya indefendible, porque pasaba rápidamente por ser parte del estatismo rechazado por el conjunto de las organizaciones empresariales desde 1982.

³⁵ Una era liberal conservadora y la otra liberal pragmática, pero ambas liberales y antiestatistas.

Fue así que el asunto se planteó entre los empresarios más bien como una cuestión técnica, que podría dar lugar a acciones de presión, pero no a una acción movilizadora de fuerte contenido ideológico político, que es el que nutre siempre a ese tipo de acciones de las facciones empresariales (véase capítulo III).

b) Los grandes grupos económicos

Los grandes grupos económicos o conglomerados nacionales, desde muy temprano manifestaron, en términos generales, que estaban anuentes con una apertura comercial gradual.

Como se mencionó antes, es típico de estos grupos un bajo perfil de presencia pública, lo cual se explica por su inveterada impopularidad que se traduce en falta de legitimidad en los espacios públicos. Por lo mismo, ellos actúan tradicionalmente en política con sigilo y en secreto, pero se sabe que ejerciendo el “derecho de picaporte” que su gran peso económico les brinda, se acercan con facilidad a las altas autoridades para presionar a favor de las medidas que les favorecen (véase Cap. III).

Estos grupos, tan cercanos en muchos sentidos a los tecnócratas, aprobaron desde fines de los setenta la realización de cierta apertura comercial, comenzando por las ramas en que operaban sus malos proveedores. Desde entonces se detecta que existían grupos empresariales que no tenían la internacionalización, porque se sentían poseedores de las capacidades necesarias para obtener ventaja de las nuevas condiciones (Cordera y Tello 1981:94) y algunos hasta tenían alguna experiencia exportadora previa (Pozas 1993:22).

Así, la propuesta del gobierno, en 1979, de ingresar al GATT, fue recibida “sin vacilación” por los partidarios del libre comercio (Flores 1998:255). Entre los grandes grupos privó en general la posición a favor del acuerdo, porque, como dijeron entonces varios destacados dirigentes de los conglomerados: ellos no le temían a la competencia,³⁶ México necesitaba mejorar la eficiencia de su economía³⁷, y algo fundamental, requería que el mercado americano se abriera a sus exportaciones. Un destacado banquero decía enfáticamente: el país “no tiene

³⁶ Véanse las declaraciones en esa época de Bernardo Garza Sada, presidente del grupo Alfa, (Story 1990:190).

³⁷ Fortson. Entrevista a Andrés Marcelo Sada Zambrano. Sada era director del Grupo Cydsa que en 1981 incrementó sus exportaciones (Pozas 1993:22).

otra opción que ingresar al GATT. No hacerlo lo obliga al trato bilateral con cada uno de los países, y este bilateralismo le es particularmente desventajoso frente a Estados Unidos, por razones de magnitud y por la alta dependencia del comercio exterior mexicano respecto a los Estados Unidos [...] pretender mantener por la vía bilateral, un trato favorable para el futuro del país que es México, es una ilusión irrealizable. Por tanto, con un sentido realista, debemos remitirnos a un tratamiento mundial de nuestro comercio, buscando las excepciones y privilegios que nos correspondan de acuerdo con nuestro grado de desarrollo.”³⁸

Y aunque los más grandes empresarios mexicanos rehuyen en general los foros públicos y prefieren la acción discreta, una revisión detallada de 376 declaraciones hechas a la prensa a título personal por ellos, entre el 1 de enero de 1986 y el 31 de marzo de 1994,³⁹ encontró que la apertura comercial fue valorada positivamente, aunque se reconocía que entrañaba riesgos y dificultades que deberían asumirse para poder limitar las presiones monopólicas, incentivar la inversión extranjera y ser internacionalmente competitivos. Aunque algunos de estos grandes empresarios expresaron que sectores industriales como los del calzado, el vestido y los textiles sufrirían daños, consideraron también que ello no obstaba para seguir adelante con esa política. Para reducir los riesgos, más aún ante la perspectiva del TLC, se insistió repetidamente en la necesidad de incrementar la eficiencia de las empresas mexicanas para hacerlas más competitivas, y para ello se proponía al gobierno deducir las utilidades, vigilar que no hubiera competencia desleal e igualar las circunstancias ante la competencia internacional (Tirado 1994:146-147). A lo largo de los ochentas, en la medida en que los grupos manufactureros competitivos fueron materializando esas capacidades, realizando exportaciones, su creciente confianza fue fortaleciendo la base de apoyo del gobierno para profundizar la reforma comercial.

Después de la crisis del principio de los ochenta, dos grandes problemas afectaban a muchos de estos grupos: el problema de su deuda contraída en dólares, que con las devaluaciones se hizo muy grande, y la contracción del mercado interno mexicano. El primer problema fue atacado con apoyo del gobierno por medio del Ficorca, un mecanismo oficial que permitió a las empresas pagar sus

³⁸ Fortson. Entrevista a Carlos Abedrop (pp. 33-34).

³⁹ Más específicamente, entre el 1 de enero de 1986 y el 31 de marzo de 1994.

deudas a tasas de cambio con precios controlados que diferían significativamente de las tasas del mercado (Pozas 1993:22); el segundo, mediante una decidida orientación hacia las exportaciones de todos los grupos con capacidades para ello, a fin de compensar el desplome del mercado mexicano y ganar dólares para pagar su deuda externa (Flores Q. 1998:411-412); casi por primera vez en la historia – dice una analista- las empresas mexicanas tuvieron la urgente necesidad de exportar (Hoshino 1997:30-32). Estudios de caso sobre los grandes grupos regiomontanos muestran que el impulso a la exportación de sus productos fue una de las estrategias utilizados para compensar la contracción del mercado (Pozas 1993:22, Flores O. 2000:118).

Después de la crisis de 1982, las principales razones de estos grupos para adherir a esas políticas, eran: 1) superar el achicamiento del mercado interno por medio de exportaciones; 2) deshacerse de malos proveedores nacionales, que al amparo de la protección les impedían importar insumos de calidad y precios adecuados, con lo que podrían mejorar la competitividad de sus productos en el mercado internacional; 3) beneficiarse de las políticas explícitamente diseñadas para la promoción de las exportaciones; 4) acceder a otro conjunto de ventajas, pues la política comercial formaba parte de un paquete de reformas que incluía grandes atractivos como la privatización de muchas importantes empresas estatales y la desregulación general de la economía (Heredia 1994), tal como lo postulaba el neoliberalismo al que se acogían los tecnócratas en el poder, las multinacionales, los actores externos y los mismos grandes grupos.

Por otra parte, algunos de estos grandes grupos ya habían comenzado a exportar y se sabían internacionalmente competitivos y estaban urgidos de que se les abrieran las puertas de los mercados de otros países, en primer lugar el de Estados Unidos, y por lo mismo entendían y aceptaban que México ofreciera, en necesaria reciprocidad, la apertura de su propio mercado. Funcionaba como acicate para esto, el proteccionismo estadounidense de la época, que aplicaba fuertes impuestos compensatorios a las importaciones provenientes de México. Por otra parte, como debido a la misma crisis habían disminuido las importaciones mexicanas, el sentimiento proteccionista se reblandeció, con lo que se amplió la oportunidad del gobierno para reducir las barreras comerciales del país, llegar al ingreso al GATT, rebasarlo; y, más tarde, negociar el TLC (Flores 1998:411-412).

Por eso pudo el ex presidente Salinas (2000:54) decir que, al principio de los años noventa, el acuerdo comercial con Estados Unidos “era recomendado por dirigentes empresariales pertenecientes a grandes consorcios”.

En contraste con esta posición, las micro, pequeñas y medianas empresas que no podían aspirar a exportar, desconfiaban de la apertura porque temían la competencia de las predecibles importaciones; pero en lo individual, cada una de ellas carecía de fuerza para incidir en las decisiones del gobierno. Casi sólo les quedaba entonces el recurso de acudir a las organizaciones de industriales y ni el mismo ex presidente Salinas (2000:54) pudo dejar de reconocer que al acuerdo comercial con Estados Unidos “se oponían” dirigentes empresariales “vinculados a pequeñas y medianas empresas”

c) Las multinacionales

Las empresas multinacionales que operaban en México tenían en general también una actitud muy positiva hacia la apertura comercial. Ello a pesar de que aquí habían progresado mucho, gozando muchas veces de superganancias porque por medio de las tecnologías y los recursos proporcionados por sus matrices podían producir a costos muy bajos y beneficiarse de las situaciones de semimonopolio que les brindaba el proteccionismo mexicano (Balassa 1973:437).

Pero a la altura de los años ochenta las cosas habían cambiado; así, el muy dinámico sector de la industria automotriz liderado por algunas de las más grandes firmas de la industria del automóvil en el mundo, que durante décadas habían tenido que comprar a las empresas nacionales fabricantes de autopartes y que ahora querían expandirse en México, deseaban quedar exentas de toda obligación legal de integrar en los vehículos los insumos fabricados en el país. Esto aunque, a través de la negociación de diferentes programas sectoriales, sobre todo en el automotriz, alguna importantes multinacionales podían hacer la importación más o menos libre de cuotas importantes de insumos, con la condición de que realizaran exportaciones.

Es, por otra parte, conocido que en general las más grandes empresas norteamericanas apoyaron entusiastamente la suscripción del TLC.⁴⁰ La apertura de

⁴⁰ Aunque desde el principio de la apertura, hubo siempre el temor de un grupo a la competencia de las empresas europeas y japonesas

la economía mexicana era vista como una parte necesaria de la reestructuración global asociada al sistema de la manufactura flexible. Al respecto, el ex presidente Salinas dice que los promotores estadounidenses del tratado constituyeron una coalición denominada US-NAFTA que a mediados de 1993 contaba con 2,300 empresas y grupos de cabildeo y cuyas “cabezas pertenecían a las 500 firmas más grandes” de ese país (2000:128).

d) Las organizaciones empresariales⁴¹

Respecto a las asociaciones gremiales empresariales, como se verá más adelante, las que en los ochenta contaban realmente en materia de política comercial eran solamente cinco, por la calidad de sus representaciones. Tres de ellas eran nacionales: en primer lugar el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), por tener la representación máxima de todos los empresarios del país; la segunda era la Confederación de Cámaras Industriales (Concamin) por ser la representante de los industriales mexicanos, que serían los principales afectados por las medidas; la tercera era el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN) que agrupa a los conglomerados mexicanos. Por otro lado, estaban la Cámara Americana de Comercio (Camco) que agrupa a las multinacionales, sobre todo estadounidenses, que operan en México junto con otras muchas empresas nacionales y de otros países, y la Cámara de Comercio México-Estados Unidos (CCM-EU) que es binacional y se compone de grandes firmas mexicanas y estadounidenses (véase el Cap. III).

Puede decirse que las dos primeras organizaciones (el CCE y la Concamin) cuentan sobre todo por la amplitud de su representación: todos los empresarios y todos los industriales respectivamente; mientras que las otras tres lo hacen por el peso de sus pocos representados: ellas representaban a los más fuertes conglomerados del país y a las más grandes empresas multinacionales que operan en México. Decir CMHN, Camco y CCM-EU es casi tanto como decir las 2,500 empresas privadas más importantes del país.

En efecto, la gran influencia del CMHN en las decisiones de política económica se desprende del gran peso de sus pocos afiliados: los más grandes

⁴¹ Sobre las posiciones de las organizaciones empresariales en el debate del GATT en 1980 y 1985-1986, véanse Story (1990), Polanco (1990) y Hobbs (1991).

conglomerados nacionales. El riesgo para el gobierno de no contar con la aprobación de los grandes grupos económicos para llevar adelante una política, era algo bien conocido, por lo menos desde los sesenta, cuando se trató de implementar la reforma fiscal. Pero en el caso de la apertura comercial, estaba descontado ese riesgo, pues el CMHN fue favorable y alentó la aceptación de las medidas en el seno del CCE y de las otras asociaciones afiliadas a ese Consejo. En 1980 y con mayor decisión en 1986 y a principios de los noventa,⁴² parte de su estrategia fue apoyar el acceso a la presidencia del CCE de líderes empresariales favorables a esa política y alentar que dirigentes del mismo corte ganaran las presidencias de las organizaciones del siguiente nivel: Concamín, Concanaco, Coparmex, etc.

En cuanto a la Camco y la CCM-EU, aunque su estilo de bajo perfil no les permitía prodigarse en declaraciones públicas, no se ignoraba que en términos generales dichas organizaciones eran también favorables a la apertura. Tanto los conglomerados nacionales como las multinacionales del CMHN, la Camco y la CCM-EU eran favorables a la apertura porque ella les posibilitaría desembarazarse de proveedores malos y caros a los que obligadamente tenían que comprar una parte de sus insumos, para poder concurrir a otros mercados con posibilidades de competir.

El CCE, por su parte, tenía la representación universal que le permitía proclamarse el representante de todo el empresariado nacional. La posición del CCE sería determinante, pero los promotores de la apertura podían asumir que esta organización estaría a favor y podría inclusive neutralizar a las organizaciones que en su seno trataran de oponerse. Esto era así por la existencia de una gran concentración del poder de decisión en su seno. El grupo pequeñísimo de grandes empresarios afiliados al trío CMHN, ABM y AMIS tenían idéntico peso en los órganos de dirección del CCE que los cientos de miles agrupados en Concanaco, la Concamín y la Coparmex. Y en la misma dirigencia del Consejo figuraban precisamente los representantes de los grandes grupos de poder económico (véase capítulo III). Sin embargo, debido a las diferencias entre sus agremiadas el

⁴² El CMHN apoyó al TLC en Estados Unidos haciendo gestiones ante los congresistas; aportando contactos empresariales con influencia sobre ellos y financiando una campaña de publicidad (Briz 2000:19).

CCE adoptó en 1980 una posición formalmente neutral, que a partir de 1985 se fue inclinando clara y abiertamente hacia la apertura.

De las otras asociaciones de empresarios afiliadas al CCE, puede decirse lo siguiente. La Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) no desempeñaba un papel tan importante por tratarse de una organización con la identidad de patrones o empleadores, es decir, de contratantes de mano de obra en todos los sectores de la economía. Esta identidad de patrones de todos los sectores no era la más propia para enfrentar una política que impactaba en el campo del desempeño de las funciones productivas de los industriales. Pero además la Coparmex fue favorable a la apertura comercial (Story 1990:190).

Por su parte la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (Concanaco), es una organización de comerciantes a los que en términos generales no les afectaba mayormente la medida, pues en principio les daba lo mismo comerciar con los productos importados desde el extranjero que con los artículos fabricados por los productores nacionales. En consecuencia con ello, también la Concanaco optó por favorecer la apertura comercial.

La Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS) y la Asociación Mexicana de Casas de Bolsa (AMCB) en tanto que asociaciones gremiales de empresas dedicadas al sector de los servicios de finanzas, seguros y actividades bursátiles,⁴³ estaban también básicamente al margen de los efectos principales de la política de apertura comercial. Y aunque el sector financiero cuidó mucho los términos de cualquier apertura en su sector, cuando se trató de la que afectaría al sector industrial, aprobó que se llevara a cabo.

En cuanto al Consejo Nacional Agropecuario (CNA), pese a que los productores del campo eran un sector que estaba muy expuesto a los efectos de la apertura, el debate sobre el fin del proteccionismo privilegió siempre el terreno de la industria y los efectos que sobre ella tendría. Por otra parte, el CNA era una organización muy joven, apenas se creó en 1984, sin gran arraigo ni gran fuerza propia,⁴⁴ en la que tenían una gran influencia los exportadores de hortalizas que en

⁴³ La Asociación de Banqueros de México desapareció después de la nacionalización y revivió cuando se privatizó la banca a principio de los noventa.

⁴⁴ Un ex presidente de Concamin dice que el CNA fue algo así como “un premio a un señor que no pudo ser presidente de la Coparmex” (Pandal s/f:89).

principio eran favorables a la apertura,. Aunque había otra corriente dentro de ese Consejo, los dirigentes del CNA apoyaban, en lo esencial, la nueva política gubernamental: el fin del reparto agrario, la privatización del campo, la desregulación de la economía y la apertura comercial (Carton 1993:14).

Una digresión merece la Canacindra, que durante varias décadas fue un importante actor empresarial caracterizado por su nacionalismo, decidido proteccionismo y cercanía al gobierno.⁴⁵ Aunque formalmente es sólo una más de las 62 cámaras industriales pertenecientes a Concamin, es una agrupación que se distingue por su enorme tamaño ya que su membresía era en 1979 de 45,107 afiliados que equivalen a la mitad de todos los inscritos a las organizaciones de la Concamin y que en su gran mayoría son micros, pequeños y medianos industriales que no tienen una cámara especializada propia.

Ella fue durante décadas el baluarte indiscutible de la facción empresarial nacionalista, pero a partir de la crisis del fin del sexenio de Echeverría en la que fue derrotado por los empresarios el nacionalismo populista de su gobierno, al que se había unido la Canacindra,⁴⁶ la organización comenzó a perder presencia pública de manera muy acelerada. No es ajeno a ello que una encuesta de opiniones aplicada en 1980 a los dirigentes de la Canacindra y la Concamin, no encontró ya ninguna diferencia significativa entre ellas, salvo el hecho de que los dirigentes de Canacindra seguían proviniendo de empresas menores que los de la Concamin (Story 1990:155).

Con relación a la apertura comercial, la Canacindra se opuso con firmeza en la primera consideración del GATT en 1980⁴⁷ y se sostuvo en la misma postura de oposición al ingreso a ese Acuerdo en 1986, pero después de que el Acuerdo se aprobó y durante la negociación del TLC en los primeros noventa, su posición fue cada vez más una retórica nacionalista hueca, puesto que no tomó nunca medidas concretas que dieran sustento a ese discurso (Sánchez 1996). Por otra parte, la cámara misma que había venido perdiendo eficacia en la medida en que el

⁴⁵ Sobre la Canacindra pueden verse Shafer (1973), Tirado (1979a), Story (1990) y Sánchez (1996).

⁴⁶ En ese año el presidente de la Canacindra se negó a unir su cámara al CCE argumentando razones nacionalistas, lo que le costó perder la reelección poco después frente a un empresario favorable al CCE y opuesto al gobierno de Echeverría (Tirado 1979a, Story 1990).

⁴⁷ Para las posiciones antigatt de la Canacindra en 1980, véase Story (1990:189-190).

nacionalismo empresarial había sido derrotado en 1976 y la organización no fue capaz de encontrar un discurso alternativo suficientemente sólido y atractivo. Mucho contó también para la decadencia de la agrupación, el desprestigio y desconfianza que le acarrearón algunos escándalos de corrupción y el cada vez más frecuente ingreso de sus dirigentes a la política partidista.⁴⁸

Recapitulando, de las siete asociaciones gremiales que figuraban en el Consejo Coordinador Empresarial en la segunda mitad de la década de los ochenta: Concamin, AMCB, AMIS, CMHN, CNA, Concanaco y Coparmex, la única cuyo apoyo era realmente imprescindible lograr para el progreso de la apertura comercial, además del CMHN, era la Concamin, pues esta organización que históricamente ha detentado y tiene la representación específica de toda la industria del país, es legalmente la representante de los intereses generales de los industriales, gremio que era el que se expondría a los efectos de la competencia.

A continuación se resumen las posiciones de la Concamin con relación a la apertura comercial en el periodo considerado. Durante el debate sobre el GATT en 1980 la Concamin se inclinó por la afirmativa (véase Pandal 2001:41-43), pero debido a las grandes diferencias habidas entre los dirigentes de las cámaras y la Confederación (“nos dimos un agarrón” comentó el entonces director)⁴⁹, la Concamin sólo se adhirió tibiamente a la posición favorable a la propuesta.

Cinco años después la apertura comercial y el ingreso al GATT se convirtieron nuevamente en tema de intenso debate, el presidente de la Concamin Silvestre Fernández Barajas en 1985-1987 tenía al principio una posición muy dubitativa respecto al ingreso al GATT, pero en la medida en que el debate fue avanzando modificó su posición hacia otra, favorable a la aprobación del Acuerdo, aunque con reservas. Sin embargo, tanto él como su sucesor en la presidencia de la Confederación, Vicente H. Bortoni (1987-1989), fueron muy pasivos cuando el gobierno unilateralmente realizó la apertura drástica al reducir notoriamente las

⁴⁸ Véase Alberto Barranco Chavarría, “Empresa”, *La Jornada*, 19 de enero de 1993, sobre el déficit de 8 mil millones de pesos que dejó, tras “dos años de alegre gestión”, el presidente de Canacintra Roberto Sánchez de la Vara, quien en 1993 era integrante de los altos mandos del PRI.

⁴⁹ Según Escoto, pese a que la dirigencia de la Confederación apoyaba el ingreso, el rechazo al acuerdo ganó la mayoría de los votos de las cámaras, decisión que el presidente de la Concamin Ernesto Rubio del Cueto comunicó al presidente López Portillo (Tirado. Entrevistas con Escoto).

tarifas arancelarias y eliminar prácticamente todos los permisos de importación, yendo mucho más allá de lo que se había pactado con el GATT.

Finalmente, a principio de los noventa, cuando el gobierno se dispuso a firmar el TLC con Estados Unidos y Canadá, la Concamín dirigida en ese entonces por Luis Cárcova García (1989-1991), Jesús Cevallos Gómez (1991-1993) y Fernando Cortina Legarreta (1993-1995) dieron, sin reservas, su apoyo a la negociación.

7. Conclusiones

En el marco de la emergencia de la globalización y el auge del neoliberalismo en el mundo, se puso en cuestión la intervención del estado en la economía.

A tono con ello, desde los setentas se inició en México una crítica al modelo de sustitución de importaciones, que alentó la racionalización de la protección. Y a esta crítica se sumó la presión de un proteccionismo norteamericano cada vez más insistente, que demandaba a México la apertura de su economía.

Sin embargo, pese a las presiones externas, las intenciones de un reducido grupo de tecnócratas que querían abrir la economía y la aceptación de un pequeño pero significativo grupo de conglomerados que se sentían con capacidades para competir en el mundo, la apertura se estancó y retrocedió en los setenta y el inicio de la crisis.

La gran crisis del principio de los ochenta fue la ocasión que dio pie al arranque de una apertura que comenzó primero de manera gradual y después de 1985 se aceleró drásticamente hasta quedar prácticamente completada en 1989, junto con muchas otras reformas.

Para los productores nacionales competitivos, dada el desplome del mercado interno, se abrió la posibilidad, que fue materializándose prontamente, de orientar su producción hacia el mercado externo, a caballo de las políticas oficiales de fomento a las exportaciones.

De ese modo, en términos generales los actores empresariales más grandes y fuertes: los conglomerados, las multinacionales y las organizaciones que los agrupan, tendieron a aprobar la apertura; mientras que las organizaciones en las que eran mayoría los micros y pequeños industriales más vulnerables, pese a

ciertas reticencias, terminaron también aprobando o dejando pasar las medidas aperturistas.

Es propósito de esta obra analizar la cuestión de por qué las organizaciones representativas de los candidatos a ser afectados por la apertura drástica, no se opusieron a ella. De especial interés son las decisiones formalmente asumidas por la Concamin; por eso es necesario hacer un análisis de la estructura de esta organización y los mecanismos por los que tomaba ella sus decisiones, lo cual se desarrollará en los capítulos siguientes.

CAPÍTULO V. LAS CÁMARAS INDUSTRIALES DE LA CONCAMIN

Al iniciar la segunda mitad de los años ochenta había signos de que los más grandes grupos nacionales y las multinacionales se inclinaban por una política orientada a las exportaciones, que promovía el gobierno; pero no los micros, pequeños y medianos empresarios, quienes eran la gran mayoría de los industriales. Una de las hipótesis centrales de este trabajo es, justamente, que para implantar la política de apertura comercial que se llevó adelante en los años ochenta y primeros noventa, se requería de una aprobación mínima a favor de la importante medida. Resultaba difícil que el gobierno y los demás promotores interesados pudieran imponer esa política, sin obtener la aprobación o al menos la no oposición del principal sector afectado: los industriales. En abono de esto existía la inveterada práctica de las consultas previas, por la que todas las políticas que pudieran afectar a los empresarios tenían que ser sometidas antes a la consideración de sus representantes mediante su participación en las redes de políticas públicas (véase el Cap. III).

Por ello era obligado hacer también en este caso la consulta correspondiente y lograr el consenso de los representantes de los involucrados. Y de acuerdo con las reglas del régimen, si la representación de los empresarios directamente afectados no daba su aprobación o al menos no se oponía, la medida carecería de legitimidad.

Necesitaba entonces el gobierno obtener el consenso de los actores empresariales más importantes, en particular el de los industriales a través de sus organizaciones representativas; es decir, las agrupaciones de industriales existentes, ante todo la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (Concamin), sin duda, la organización de industriales que históricamente había detentado la representación más importante de ese gremio en México.

Y si ese consenso era imposible de obtener, entonces la estrategia política del gobierno tendría que ser la de neutralizarlos, porque una negativa de los industriales a tan importante asunto tendría un gran valor simbólico y

eventualmente, si lograba generar una oposición importante, podría tener un costo político demasiado alto para el gobierno. Estaban todavía muy frescas, como para que fueran olvidadas, las muy duras reacciones empresariales a medidas de política emprendidas por los gobiernos de Echeverría y López Portillo, y hasta del propio de la Madrid, cuando al inicio de su mandato hizo modificar los artículos 25 y 26 de la constitución que establecieron la legalidad de la rectoría económica del estado, el reconocimiento de los sectores público, privado y social, y el plan nacional de desarrollo.

La Confederación de Cámaras Industriales (Concamin) era la organización industrial más reconocida, antigua y prestigiada del sector industrial mexicano, porque se asumía a sí misma y se le reconocía el carácter de la mejor representante de los industriales y, porque la ley y la práctica institucional le habían otorgado la máxima representación de ese gremio. Por ello, en la consulta para la apertura comercial era ésta la organización clave a cuya posición habían que estar muy atentos.

En tal virtud durante en éste y los siguientes capítulos, desde una perspectiva que cabe ubicar dentro del neoinstitucionalismo,¹ el análisis se centra en la estructura y el funcionamiento de la asociación gremial de los industriales (Concamin), sus procesos internos de toma de decisiones y su participación en las decisiones de la política comercial de los años ochenta y primeros noventa.

Este capítulo comienza con una periodización y una caracterización de la Concamin y continúa luego con el análisis de la estructura y el funcionamiento de las cámaras y asociaciones industriales que la constituyen, buscando respuestas a las interrogantes sobre los procesos mediante los cuales toman sus decisiones.

1. Periodización de la Concamin

La Concamin es una de las organizaciones empresariales de más larga y densa historia en México. Fundada en 1918, a lo largo de la primera mitad del

¹ Telen y Steinmo, citados por Romero (1999:10) reconocen como inscritos dentro del institucionalismo los esfuerzos teóricos sobre “factores institucionales en el nivel de la intermediación –arreglos corporativos, redes de políticas que vinculaban grupos económicos a la burocracia del Estado, estructuras de partidos- y el papel que éstos jugaban en la definición de la constelación de incentivos y restricciones que enfrentaban a los actores políticos en diferentes contextos nacionales.”

siglo XX se fue consolidando en torno a un gran mito propio:² ella agrupaba y representaba a los auténticos forjadores del país, porque la industria es la actividad económica moderna sobre la cual se sustenta el desarrollo del país.³

En la larga trayectoria de la Concamin pueden distinguirse tres extensos periodos característicos, que concuerdan bien con otras tantas etapas históricas del país.

El primer periodo o etapa de los orígenes, va de la fundación en 1918⁴ a la expedición de la ley de cámaras de 1941, y se caracteriza por lo que puede llamarse una representación precaria por parte de la organización; circunstancia que estaba a tono con la realidad de un país fundamentalmente rural, cuyo modelo de desarrollo era el llamado agrominero exportador, en el que la industria manufacturera tenía poca importancia, y que además vivía en una gran inestabilidad política porque el régimen estaba reestructurándose después de la revolución.

La representación limitada de la Concamin se debía a que en aquella época la Confederación sólo contaba con unas cuantas cámaras libremente afiliadas, de las cuales las principales eran las de las industrias extractivas y de servicios que integraban las empresas extranjeras del petróleo, la minería, los ferrocarriles y la electricidad. Aparte de las cámaras mencionadas, sólo había otras pocas que, a su vez, en general sufrían por el reducido número de los miembros que se inscribían a ellas –la afiliación era libre- y por los escasos ingresos económicos que obtenían, lo cual incidía en la poca estabilidad que estas organizaciones.⁵ Por otra parte, las pocas cámaras agrupadas funcionaban con tal autonomía que estaban “casi al margen de la Confederación”. En compensación se afiliaban directamente a la Confederación y constituían “su verdadera fuerza”,

² Las instituciones son espacios de relación que tienen mitos, símbolos y tabúes; desarrollan actitudes, valores, intereses, lenguajes y jergas propias; memorias y referentes conocidos; silencios significativos y aceptaciones tácitas.

³ Todavía en 2001, uno de sus ex presidentes escribió que la Concamin era “la principal representación de los empresarios mexicanos”, porque “sus agremiados son los principales generadores de fuentes de empleo para los trabajadores mexicanos” (Pandal 2001:87).

⁴ Sobre la fundación de la Confederación pueden verse Puga (1976) y Ramírez (1986).

⁵ En 1930 había 15 cámaras (Branch 1970:I:129), pero a la asamblea de 1932 sólo acudieron ocho cámaras (Araiza 1970:I:163) y en 1937 ya había solamente ocho (García 1970:I:195).

“las empresas más respetables y de mayor poderío económico en casi todos los ramos de la actividad industrial” (Branch 1970,I:129). Para rematar, al problema de la exigua representatividad, se sumó una pugna constante con la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (Concanaco), sobre la conveniencia de que hubiera una sola confederación mixta que representará tanto a los industriales como a los comerciantes. En este diferendo, los industriales, que eran la minoría, se pronunciaban decididamente por contar con organizaciones separadas, ya que los comerciantes solían sostener tesis librecambistas que militaban en contra del proteccionismo que propugnaban los manufactureros.⁶

No obstante la poca membresía e inestabilidad de las cámaras, desde esta primera época la Concamin ya es un actor⁷ social y político, escuchado y tomado en cuenta por el gobierno para el diseño de sus políticas. Por eso su presidente podía decir, en 1930, que a escasos 13 años de su fundación, la Confederación “ha conquistado [un] sólido y alto prestigio [...] no sólo en el mundo industrial sino muy especialmente en las esferas gubernamentales. Es consultada por las diversas Secretarías de Estado sobre problemas económicos, y está representada con voz y a veces con voto, en comisiones de tanta trascendencia como la Comisión de Aranceles, la Comisión de Estudio de las Tarifas Ferrocarrileras, la Junta Central Consultiva del Comercio y de la Industria, las Juntas Calificadoras y Revisoras del Impuesto sobre la Renta, el Jurado de Infracciones Fiscales, etc., etc.” (1970,I:128-129).⁸

El segundo periodo abarca de 1941 a 1975. Es sin duda la etapa de esplendor de la Confederación y arranca con la expedición de la ley de cámaras de 1941, que consolida al sistema camaral, confirmando la afiliación obligatoria (aprobada en 1936) y la existencia separada de las dos grandes confederaciones del comercio y de la industria y concluye en 1975 con la fundación del Consejo Coordinador Empresarial (CCE).

⁶ Una buena fuente para este periodo de la Confederación es Concamin (1970). Véase también Shafer (1973).

⁷ Las instituciones, dicen March y Olson (1997:64), son actores cuando tienen suficiente “coherencia y autonomía”.

⁸ Otros informes de los presidentes de la época expresan también satisfacción por la atención dada por el gobierno de sus demandas.

Este periodo es el de la rápida industrialización, el éxito de la sustitución de las importaciones, el milagro mexicano y el auge del régimen político autoritario. El número de las cámaras y sus afiliados se multiplican rápidamente y con ello la Concamin se consolida y se convierte en un actor muy importante y respetado del régimen político, en tanto que el gobierno la reconoce como el representante indiscutible de lo que se considera el motor del desarrollo del país: el sector industrial. Al nivel de ella sólo figura otra organización empresarial: la Asociación de Banqueros de México (ABM) y la siguen luego, en un segundo plano, la Concanaco y la Coparmex.⁹

Durante este periodo son innumerables los actos e intervenciones en que la Concamin figuró como un protagonista destacado: desde el Pacto Obrero Industrial firmado en 1945, hasta su activa participación en la Comisión Nacional Tripartita a principio de los años setenta, manteniendo casi siempre una posición política cercana y de apoyo general al gobierno, pero criticando también muchas veces las medidas de política que no le parecieron.¹⁰

Los años sesenta y el principio de los setenta puede decirse que fueron los del apogeo de la Concamin: el 27 de marzo de 1960 fue la primera vez en que un Presidente de la República presidió la asamblea general ordinaria de la Confederación (Contreras 1995:20), y a partir de entonces ese acto se convirtió en parte obligada del ritual político nacional. De esa época destacan dos intervenciones muy importantes: la suscripción junto con Concanaco y Coparmex de un célebre desplegado titulado “¿Por cuál camino, señor Presidente?”¹¹ y la emisión de la *Carta Económica Mexicana*.¹² Ambos documentos expresaron la firme posición empresarial de fijar límites a la intervención del estado en la economía.

⁹ Aunque la Confederación tuvo en la Canacindra un rival que compitió contra ella por la representación gremial de los industriales del país, luego de una fuerte lucha a mediados de los cuarenta, Concamin logró imponerse a aquella (Zabludovsky 1985) y pudo ostentarse, con razón, como la representante incuestionable de todo el gremio industrial mexicano (Tirado 1979 y 1990).

¹⁰ Sobre la Concamin en este periodo véanse Vernon (1973) y Shafer (1973).

¹¹ Véase la prensa nacional del 24/11/1960.

¹² Fue aprobada por el V Congreso Nacional de Industriales (Concamin 1964).

Todavía a principio de los años setenta, muchas veces se consideró a la Concamin como la organización líder del sector privado.¹³ “La Concamin era la Concamin en aquel entonces” expresó Carlos Yarza, presidente de la Confederación en 1973-1975, rememorando aquella época (citado por Contreras 1995:52).

Finalmente, el tercer periodo en la historia de la Concamin, es el de su declive. Comienza en 1975 y aunque no está claro cuándo terminará, seguramente su conclusión se vinculará con el fin de la afiliación obligatoria de los empresarios a las organizaciones.¹⁴ Es éste un periodo de lenta pérdida de centralidad de la Confederación por la disminución de su peso político relativo dentro del régimen político, que comienza en 1975 con la creación del Consejo Coordinador Empresarial como órgano representativo de todo el empresariado nacional y se caracteriza por el protagonismo de otras organizaciones empresariales que van a desplazar a la Concamin a un segundo plano del marco institucional.

Estas transformaciones tienen que ver, en parte, con un fenómeno que comenzó a ser visible desde los sesenta: el fortalecimiento de los grandes grupos económicos nacionales que operan simultáneamente en muchas ramas de la actividad productiva y cuyos intereses se ubican en la economía en general, con lo que las organizaciones empresariales abocadas a un solo sector comienzan a quedarles chicas.

Pero el deterioro político de la Concamin se relaciona más específica y directamente con el muy activo papel que van a desempeñar las nuevas y las viejas organizaciones de afiliación voluntaria,¹⁵ comenzando por el CCE. En efecto, desde su aparición en pleno conflicto con el gobierno del presidente

¹³ “A mí me tocaba –cuenta Alejandro Álvarez Guerrero-, como presidente de Concamin [en 1971-1973], ser líder de todo el sector empresarial, porque aunque también estaban los banqueros y los comerciantes, a la industria le tocaban toda clase de problemas unidos: materias primas, entrenamiento de personal, financiero, ventas, compras, etcétera; en tanto los demás tienen una relación menor con los problemas nacionales” (Contreras 1995:52).

¹⁴ Esta obligación se ha relajado, aunque no ha desaparecido, desde 1996 en que una nueva ley de cámaras sólo establece la obligación de “registrarse”, pagando por ello a la cámara, en un registro nacional de empresas que administran las propias cámaras.

¹⁵ Sobre la creciente importancia de ese tipo de asociaciones, véase Schneider (2002).

Echeverría, el CCE se desempeñó como el representante político general de todo el empresariado; volvió a hacerlo así durante el conflicto suscitado en 1982 por la crisis y la nacionalización de la banca; y nuevamente estuvo muy activo a partir de mediados de los ochenta, cuando el gobierno impulsó con gran energía la reforma neoliberal y la apertura comercial (Luna y Tirado 1993 y Tirado y Luna 1995).

Durante todo el periodo fueron también notorias, junto al protagonismo del CCE, la activación y la presencia de la Coparmex, el CMHN y varias organizaciones de comercio exterior: la ANIERM (Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana), el Conacex (Consejo Nacional de Comercio Exterior) y la COECE (Coordinadora de Organismos Especializados en Comercio Exterior¹⁶, que tan importante papel jugó en la negociación del TLC). Todas estas organizaciones plurisectoriales, tendieron a hablar por todos los empresarios, asumiendo para sí un nivel jerárquico más alto, la pretensión de tener una representación general del empresariado y el derecho a la interlocución directa con el gobierno en nombre de todo el sector privado.

A la actuación de estas conocidas organizaciones se sumaron las de otras agrupaciones como la Cámara Americana de Comercio y la Cámara de Comercio México-Estados Unidos y también otras nuevas organizaciones que aparecieron en los ochenta y se afiliaron directamente al CCE: la Asociación Mexicana de Casas de Bolsa (AMCB)¹⁷ y el Consejo Nacional Agropecuario (CNA).

También influyeron en el deterioro político de la Confederación, su ambigua posición con relación a la nacionalización de la banca (véase Puga 1986) y la apertura comercial; la oposición creciente de muchos de los industriales inscritos en las cámaras a la afiliación obligatoria y la militancia política de algunos de sus ex presidentes en el PRI, cuando la imagen de este partido político se desprestigiaba aceleradamente (véase el Cap. VII).

Desde el punto de vista del desarrollo nacional, el periodo se caracteriza por la emergencia del fenómeno de la globalización y el neoliberalismo, el agotamiento del modelo de sustitución de importaciones, la crisis económica, la

¹⁶ Esta agrupación se llamó luego Coordinadora de Organizaciones Empresariales de Comercio Exterior.

¹⁷ Esta organización se llamó después Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles (AMIB).

apuesta por el nuevo modelo exportador de manufacturas; y, en otro orden, por la liberalización del régimen autoritario y la transición a la democracia.

2. Caracterización de la Concamin

La Concamin era en la segunda mitad de los ochenta, uno de los siete miembros del CCE, junto con la Concanaco, la Coparmex, la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), la Asociación Mexicana de Casas de Bolsa (AMCB), el Consejo Nacional Agropecuario (CNA) y el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN).

Por esa época la Confederación contaba con 96,758 afiliados indirectos¹⁸; es decir, el 75.5% de los 131,625 establecimientos industriales que, según el censo, había en 1980, a través de 62 cámaras y 26 asociaciones de diversos sectores y ramas industriales y era la segunda organización más grande de las afiliadas al CCE pues agrupaba al 17.3% de los 555,017 empresarios afiliados indirectamente a ese Consejo (véase el cuadro 1 del Cap. III).

Esa gran organización puede ser pensada como un arreglo de poder que tiene las siguientes cualidades: exclusiva, obligatoria, jerárquica y centralizada, sectorial, y de base social compleja; elementos, algunos de los cuales, la encuadran en lo que la teoría ha conceptualizado como agrupaciones corporativistas.¹⁹

El corporativismo, sin embargo, no debe exagerarse porque desde un principio la Concamin tuvo grados importantes de autonomía, y funcionaron en su seno importantes elementos consensuales que, además, como se verá adelante, fueron ampliándose en las últimas décadas.

¹⁸ Esta cifra proviene del Directorio Nacional de Industriales, un librote de 9 centímetros de grueso en el que aparecen los datos de cada uno de las decenas de miles de afiliados a las cámaras. Véase el Apéndice 2 al final.

¹⁹ El concepto de corporativismo hace referencia a un sistema de representación de intereses, en el caso la empresarial, que establece un semimonopolio de la representación, contribuciones involuntarias de los afiliados, coordinación jerárquica entre las diferentes asociaciones, reconocimiento por parte de sus interlocutores, participación explícita en las negociaciones con el gobierno y cierto control de las demandas e interferencia en la designación de dirigentes por parte del gobierno (Schmitter 1992).

Es exclusiva porque de acuerdo con la *Ley de cámaras de comercio y de las de industria* de 1941,²⁰ la Confederación es la “institución pública autónoma”, representante única de los intereses generales de todos los industriales del país y “órgano de consulta del estado para la satisfacción de las necesidades” de la industria nacional (artículos 1, 4 y 23 y 24). Aunque pueden existir y de hecho existen otras organizaciones de industriales al margen de las cámaras y su Confederación, éstas carecen de la representación de la industria nacional que la ley otorga de manera exclusiva a cada una de las cámaras en su rama y a la Confederación en lo general.

Es obligatoria porque la afiliación de todos los industriales a las cámaras y el pago de cuotas anuales no son voluntarios. El primer párrafo del artículo 5 de la ley de cámaras establece que todo industrial está obligado a inscribirse a la cámara de su rama industrial. Además, las cámaras industriales están obligadas a pertenecer a la Confederación industrial y a financiarla aportándole el 15% de sus ingresos.

Por otra parte, sí es libre la creación de las llamadas “asociaciones” industriales (por oposición a las cámaras obligatorias), mismas que suelen afiliarse por su propia voluntad a la Concamin, pero con un estatus diferente al de las cámaras: tienen voz pero no voto en las decisiones de la Confederación. Hirschman (1977) postula que cuando en las asociaciones voluntarias, los miembros que no se sienten bien representados en ellas, simplemente se irán. Es decir, como otros han dicho, “votan con los pies”, desafiándose de esas asociaciones (Warren 2001:96).

La autonomía que le permitía disentir del gobierno y la existencia de estas asociaciones libres en Concamin, muestran que junto a los rasgos corporativos de tipo estatal de la Confederación, conviven otros de tipo societario que, como se verá adelante, se han ido ensanchando.

La Concamin es sectorial porque es una organización que fundamentalmente agrupa a empresarios del sector industrial del país, aunque también está afiliada a ella una minoría de organizaciones que agrupan a

²⁰ Publicada en el *Diario Oficial de la Federación* del 26/08/1941.

empresarios de otros sectores. Esto está en consonancia con la estructura sectorial del sistema de representación empresarial, porque en general hay una gran organización única que agrupa a todos los empresarios de cada rama de la producción: la industria, el comercio, la banca, los seguros, el sector agropecuario, etc. Esto funcionó así y sin grandes problemas hasta que en los años setenta surgió el CCE que se erigió en representante general de los empresarios.

La Concamin es también una organización centralizada y jerárquica, porque su estructura piramidal tiene un vértice superior en el que se ubican los órganos de gobierno de la agrupación, que tienen su sede en la ciudad de México: el presidente, la mesa directiva y el consejo directivo; y bajo este vértice está la base que integran las cámaras y asociaciones miembros de la Confederación.

En cuanto se constituye una cámara industrial, de manera automática se hace miembro de la Confederación y debe pagar sus cuotas y permanecer en el seno de ella, pase lo que pase. Esto implica que hay una relación jerárquica entre la Confederación y las cámaras; la primera es la representante única y general del todo: la industria nacional, y las segundas sólo lo son de las partes: los industriales de la rama o sector industrial que agrupan. Es decir, las cámaras están subordinadas a la Confederación. Aunque la Confederación asuma una posición radicalmente contraria a la de las cámaras, éstas están obligadas a permanecer en su seno y a seguir contribuyendo a su financiamiento, pues el derecho de secesión no existe y es legalmente imposible que una o varias cámaras se escindan de la Concamin; menos aún que constituyeran otra confederación de cámaras rebeldes. De hecho, la denominación “cámara nacional” está reservada exclusivamente para las organizaciones creadas con acuerdo a la ley.

La afiliación compulsiva a la Confederación tiene el correlato de otro elemento de clara estirpe corporativa: la pertenencia forzosa de todas las cámaras a la Confederación. De ese modo, pese a las marcadas diferencias de política de la Canacindra con la gran mayoría de las cámaras y de la misma Confederación, jamás pudieron aquellas expulsarla de ésta.

Este carácter jerárquico de la Concamin desplaza la atención de las cámaras hacia su Confederación, pues las posiciones de las partes, por más sólidas que sean, se subordinan a las de la organización de todos los industriales.

La Concamin es también una organización gigante, heterogénea y asimétrica, porque las cámaras y asociaciones de industriales que son sus afiliados directos son muy distintas entre sí: las hay grandes y pequeñas; regionales y nacionales; ricas y pobres; de industrias especializadas y genéricas; de ramas modernas y tradicionales; etc. Por otra parte, sus afiliados indirectos son los empresarios inscritos en las cámaras y ellos son industriales de todos los tamaños: micros, pequeños, medianos, grandes y gigantes. Así es que junto a los pocos grandes conglomerados, abundan en la gran Confederación los micros y pequeños empresarios; recuérdese que hacia 1980 las empresas industriales de esos tamaños equivalían al 97% del total, las medianas al 2.3% y las grandes solamente representaban el 0.25%²¹ y estas cifras no pueden sino reproducirse en la organización que afilia a “toda” la industria nacional. Sin embargo, como el tamaño de la empresa no está reconocido en la Concamin como un criterio articulador válido para la creación de las cámaras, puede decirse que los micros y pequeños empresarios sufren de una discriminación dentro de la gran Confederación: no se puede constituir una cámara que explícitamente agrupe a los pequeños y medianos industriales.²²

Todos estos mecanismos proveen a la Concamin del semimonopolio legal de la representación de los industriales mexicanos, de una vasta base social y de una fuente segura de financiamiento que surgen de las obligaciones establecidas por la ley. Todo lo cual le permite declararse la representante de toda la industria nacional.

²¹ Cifras del censo citadas por Hernández (1992:251).

²² En Italia, en cambio, existen, por un lado, la *Confederazione de la Picole Imprese* que agrupa a 40,000 pequeñas y medianas industrias y tres grandes organizaciones que afilian a más de 800,000 artesanos y, por otro lado, la *Confederazione de la Industria Italiana* que asocia a la gran industria (Grote: 151-153, 167). De modo similar, en Francia existen, por un lado, el *Conseil National du Patronat France* y, por otro, la *Confederation Générale des Petits et Moyennes Entreprises* y el *Syndicat National de la Petite et Moyenne Industrie* (Magniadas 1991: 78-82).

3. Las tareas, la administración y las finanzas

a) Las tareas

Los principales objetivos formales de la Concamin son, según la ley y sus estatutos: representar los intereses generales de la industria; fomentar el desarrollo de la industria nacional, participar en la defensa de los intereses particulares de los industriales y prestarles los servicios que señalen los Estatutos; y actuar como árbitro en los conflictos entre sus afiliadas.

Pero la realización de estos objetivos hace que la Confederación se centre fundamentalmente en participar en el arreglo de intermediación de intereses, ya que la mayor parte de su actividad se refiere a establecer políticas, expresar criterios, emitir opiniones, hacer gestiones y consultas y presionar sobre múltiples asuntos concernientes a la incidencia del gobierno en las actividades del sector privado, de los industriales en general y de las diversas ramas del sector, y de las cámaras y las empresas, para que en todos esos ámbitos prevalezcan los intereses de los empresarios.

Una parte muy importante de estas tareas se realiza a través de encuentros personales con el presidente de la República, los secretarios de estado y los directores de las empresas y organismos descentralizados del gobierno, inclusive durante viajes en México o al extranjero. Por eso los informes de los presidentes de la Confederación hacen muchas referencias a las “cordiales” entrevistas,²³ que a veces suman decenas en un solo año,²⁴ de los dirigentes de la Concamin con esos funcionarios.

El objetivo central de esas intervenciones era, como dice uno de los presidentes de la Concamin: “[procurar], mediante el convencimiento y la demostración de la razón que asistía a los industriales, obtener la expedición o modificación de diversos estatutos legales o disposiciones dictadas; o bien la

²³ Véanse por ejemplo los informes de los presidentes de la Confederación Jacobo Pérez Barroso (1970,II:604; y Manuel Fernández (1970,II:618 y 634).

²⁴ Véanse las reseñas que de ellas hacen los presidentes de la Concamin José Campillo (1970,II:754-756, 768 y 811-816).y Prudencio López (1970,II:853-860)

adopción de medidas administrativas tendientes al reconocimiento de los legítimos derechos del sector” (Barroso 1970,II:543).

Una cuestión relevante es que la Confederación no contó nunca con algo que pudiera llamarse un proyecto propio de desarrollo del país y de la industria nacional. El más acabado documento emitido por la Concamin, la llamada *Carta Económica Mexicana* (1964) estaba muy lejos de ser la formulación de una alternativa proactiva que identifique problemas, soluciones y políticas para alcanzarlas. Nunca surgió de ella un planteamiento de fondo, consistente y claro que, por ejemplo, propusiera una racionalización del proteccionismo, la selección de algunas ramas industriales para generar ventajas comparativas en ellas, hacerlas competitivas y exportar.

Lo que ocupa más al presidente de la Concamin –contó el ex presidente Bortoni- son las muchas relaciones que se tienen con el gobierno; son muy intensas y absorbentes. “A cada rato se habla con los secretarios, de tú a tú y en tono fuerte, porque para eso está la Confederación, para representar a los industriales ante el gobierno y esa es su función primordial.” Por eso la presidencia de la Concamin le tomaba mucho tiempo.²⁵

Los esfuerzos realizados ante las autoridades, como lo dicen los informes de los presidentes de la Concamin, muchas veces fueron coronados con el éxito, al menos parcial. En una de esas referencias, por ejemplo, se trata del “delicado problema” de la nueva Ley del Impuesto sobre la Renta de 1964, para lo que el presidente de la Concamin y otros dirigentes de organizaciones empresariales se entrevistaron “en diversas ocasiones” con el secretario Ortiz Mena, “teniendo la satisfacción de informar la comprehensiva actitud de la Secretaría de Hacienda, consistente en tomar muy en cuenta los diversos puntos que le fueron abordados, obteniendo como resultado un proyecto debidamente afinado” (Ruiz Galindo 1970,II:697).

²⁵ Que eran típicos los casos como el de una vez en que se presentaron los de la asociación de refresqueros, eran unos diez, y le dijeron: la industria va a cerrar si no se arregla tal problema del azúcar, y él tomó el teléfono y le habló al secretario Hernández y le dijo “Héctor, tengo aquí a los refresqueros. Eso no puede ser; se tiene que arreglar” y Hernández le dijo: “Bueno Vicente, vente para acá, vamos a platicarlo” (Tirado. Entrevista a Bortoni).

También la Confederación se desempeña como representante de los empresarios en múltiples comisiones, juntas, consejos y organismos del sector público que se ocupan de las más diversas actividades. Algunos de ellos son: la Nacional Financiera; los institutos Mexicano del Seguro Social (IMSS), del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit), Mexicano de Comercio Exterior; los Ferrocarriles Nacionales de México; los Laboratorios Nacionales de Fomento Industrial; el Banco Nacional de Comercio Exterior; las comisiones Nacional y Regional del Distrito Federal, de los Salarios Mínimos; las comisiones Nacional de Valores; de Tarifas de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes; de Abastecimientos de la Comisión Federal de Electricidad, Petróleos Mexicanos y la Industria Azucarera; el Comité Técnico Consultivo de Planeación del Sector de Bienes de Capital; los fondos de Equipamiento Industrial, de Fomento y Garantía para la Industria Mediana y Pequeña, Nacional de Fomento al Turismo, Nacional de Fomento Industrial, Nacional de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores, Nacional de Fomento de las Exportaciones de Productos Manufacturados, de Estudios y Proyectos; los consejos Nacional de Ciencia y Tecnología y Nacional de Fomento Educativo; los institutos Nacional del Consumidor y Nacional de Estudios del Trabajo etc., etc.²⁶

Otro rubro de actividades muy abundante es el cultivo de relaciones con organizaciones empresariales, entre las que destaca el Consejo Coordinador Empresarial en primer lugar. También hay muchos actos protocolarios de las cámaras: cambios de presidentes, informes de labores, aniversarios, etc., a los que siempre invitan al presidente de la Confederación; y están además las invitaciones a múltiples eventos de carácter nacional e internacional²⁷ a los que también lo invitan, en su carácter de representante de la industria nacional: seminarios y congresos de organizaciones empresariales, universidades e institutos, etc., donde hay que decir siempre unas palabras. Son además constantes las entrevistas con los medios, las conferencias de prensa, etc. (Tirado. Entrevista a Bortoni).

²⁶ Véase la lista completa en Concamin (1981:71-86).

²⁷ Véanse por ejemplo las reseñas de los presidentes Fernández Landero (1970,II:618) Campillo (1970,II:820-821) y López (1970,II:872-880).

b) El aparato administrativo

Para realizar sus objetivos, la Concamin cuenta con un aparato burocrático administrativo que integraban, hacia mediados de los años ochenta, aproximadamente 170 personas que se albergaban en un edificio que es casi en su totalidad propiedad de la Confederación desde el principio de la década de los sesenta.

A principio de los ochenta los altos rangos del *staff* de la Confederación se componían de un Director general que era el “responsable de la supervivencia y desarrollo de la Confederación, de alcanzar los objetivos trazados por el consejo Directivo; y, en su caso, proponer las modificaciones a estos objetivos para garantizar el adecuado funcionamiento de la Confederación” (Concamin 1981:21). En la Dirección general se ubicaban una Jefatura de relaciones públicas y una Secretaria particular con la función de apoyar al Director general. Había también una Dirección jurídica para apoyar legalmente a la Presidencia, la Dirección general, las Comisiones y las demás Direcciones.

Existía además la Dirección de Análisis y Servicios, cuya actividad principal era coordinar las funciones interdisciplinarias requeridas para atender los problemas cotidianos que se presentan a la Confederación, agilizando las respuestas que deben darse a las acciones del gobierno y el sector privado. Esta Dirección contaba con una Gerencia de Análisis y un Centro de Documentación, así como un grupo de analistas para el estudio de todos los asuntos y de gestores para la tramitación de los mismos.

La Dirección de Proyectos tenía a sus cargo las iniciativas y proyectos de vanguardia y autofinanciables. De ella dependían los Coordinadores de proyectos encargados de plantear y coordinar los proyectos específicos y diseñar los sistemas necesarios para medir e informar sobre los resultados.

La Gerencia de difusión e Imagen se encargaba de sistematizar la difusión de la información generada en la Confederación y de unificar los criterios de los industriales y contaba con un Jefe de medios de difusión e imagen y un Jefe de análisis y difusión.

Finalmente el Gerente administrativo tenía como función general administrar los recursos humanos y financieros, apoyar a la tesorería en la cobranza y prestar servicios generales en las demás áreas de la Confederación y estaban bajo su dependencia el Cajero, el jefe de servicios y un Jefe de Oficina.²⁸

Todo este equipo estaba encargado de atender y dar seguimiento a múltiples asuntos, pero se supone que las decisiones fundamentales emanaban del seno de sendas Comisiones de Trabajo, que son órganos encargados del estudio y dictamen de los asuntos que deben conocer los órganos de gobierno de la Confederación, los problemas que afecten a las actividades de las empresas industriales y las Cámaras confederadas y de todo aquello que sea inherente a sus funciones específicas. Hay comisiones permanentes, eventuales, especiales, etc., por lo que su número varía en el tiempo. Pero las principales de ellas son las de Legislación; Impuestos; Comercio exterior y asuntos internacionales; Desarrollo industrial; Crédito y financiamiento; Trabajo y previsión social; Inversiones extranjeras; Energéticos y otras catorce más.

Cada una de las comisiones tiene un presidente que comúnmente es designado por el presidente de la Confederación y es una persona en la cual éste confía. Generalmente están integradas por representantes de los industriales (ex presidentes, miembros de la comisión ejecutiva, del consejo directivo o presidentes de cámaras o connotados empresarios), los miembros del staff y, si es el caso, expertos externos convocados para asesorarlas. Un ex presidente señaló que las comisiones quedaban muchas veces en manos de gente proveniente de despachos de abogados, cabilderos y expertos que hacían negocios personales o para grupos (Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández), y también se advierte que algunas personas siguen figurando durante mucho tiempo en esas comisiones.²⁹

Otra tarea de enorme importancia es el ejercicio cotidiano de las representaciones especiales que tiene la Confederación en todo tipo de

²⁸ En 1985 la estructura administrativa había cambiado y entonces existían un director adjunto a la presidencia; tres directores de análisis y estrategia, comercio exterior y relaciones públicas y un gerente administrativo (Concamín 1985:6).

²⁹ Uno de ellos es el Lic. Ernesto Rubio del Cueto, presidente de la Concamín en 1979-1981, quien todavía en los noventa seguía activo en las comisiones de la Confederación.

organismos de carácter público y privado. Las principales representaciones las desempeña el mismo presidente de la Confederación, los ex presidentes más recientes, los vicepresidentes y otros miembros del consejo directivo.

Una cuestión muy interesante es la del poder desarrollado por este aparato administrativo que encabeza un *staff* bien pagado y permanente, mientras que los presidentes y los demás miembros de las mesas directivas cambian cada vez que son electos los nuevos representantes que los sustituyen. Un ex director con casi veinte años de experiencia en la Concamin dio indicios del poder que había adquirido en la Confederación, señalando que: a) participaba activamente, junto con el presidente en la confección de las listas de candidatos a los distintos puestos de la mesa directiva, evaluando y ponderando sus experiencias, preparación y talento, inclusive los de los precandidatos a la presidencia de la Confederación. Muchas veces, al barajar los nombres de los posibles, intercambiaba con el presidente comentarios como estos: “a éste le falta un año”; “fulano ya está listo”; “es mejor que éste salga ahora [de la mesa directiva]”, etc. En una ocasión incluso confrontó a un presidente de Canacindra que pretendía la presidencia de la Concamin diciéndole: “jamás tendrá Canacindra la presidencia de Concamin”; b) superó en experiencia, conocimientos y relaciones a los propios presidentes de la Confederación, al grado que sus relaciones con ellos se fueron complicando en una época (1981-1985) en la que “le faltaba a la Concamin gente con el perfil para asumir las responsabilidades”. Por lo mismo sucedió a veces que los secretarios y altos funcionarios del gobierno y hasta los presidentes de la República, lo reconocían y saludaban antes o con mayor efusividad que a los presidentes de la Concamin; c) asignaba las cuotas que deberían pagar cada una de las cámaras, de acuerdo a las estimaciones que hacía de los ingresos percibidos por éstas; d) gestionaba las donaciones de aportaciones económicas extraordinarias a cargo de las más grandes empresas (Tirado. Entrevistas a Escoto); y f) finalmente, cuando estando cerca las elecciones de un nuevo presidente de la Confederación, renunció a la Concamin junto con otros miembros del *staff* de la organización y apoyó en 1985 a un gran empresario que era

candidato a la presidencia distinto del oficial (Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández).³⁰

Es decir, el staff a sueldo de la Concamin desarrolló un verdadero poder que no puede ser ignorado al hacer el análisis de los procesos de toma de decisiones en la Confederación.

c) Las finanzas

Las finanzas de cualquier organización son un factor muy importante porque la institución requiere de recursos económicos para mantenerse activa y aplicarse a atender los asuntos que le han sido asignados y los fines que son su objetivo.

Concamin ha sufrido endémicamente de problemas financieros. Aunque ha tenido a veces épocas mejores que otras,³¹ la situación general de sus finanzas a lo largo de su historia ha sido difícil (Tirado. Entrevistas a Escoto).

Frecuentemente está falta de dinero y tiene que presionar a las cámaras industriales para que contribuyan a sus gastos que supuestamente y con acuerdo a la ley son la fuente de su sostenimiento. Pero en general las cámaras cumplen mal su obligación de pagar cuotas a la Confederación. Sus aportaciones son casi siempre mucho menores al 15% de sus ingresos que la ley ordena y muchas de ellas apenas dan el 1% o cantidades parecidas (Tirado. Entrevistas a Escoto).³²

Era una práctica común que cada año se revisaba con mucho cuidado el presupuesto y se especulaba, cámara por cámara, cuánto podrían aportar ese año, considerando la cuota que habían pagado el año anterior, para luego entrar en difíciles negociaciones con cada una de ellas y acordar el monto definitivo de la cuota y la fecha y forma del pago. Es decir, en la práctica no se aplicaba el

³⁰ La prensa confirmó esta versión (véase Herminio Rebollo, "De I.P.", *El Universal*, 25/03/1985).

³¹ De los informes de Fernández Landero, presidente de la Concamin en 1960-1962, se desprende que en 1958 hubo un déficit presupuestal del 20.3% y en 1961 un superávit del 11% (1970,II:651).

³² Un tesorero de la Concamin dijo que cuando tomó posesión de su cargo vio que la Confederación tenía "problemas financieros serios" y las cámaras le adeudaban muchas cuotas, por lo que se dedicó a hacer la cobranza visitando cámara por cámara y a las empresas.

procedimiento legal para obtener forzosamente el pago del 15% de los ingresos de las cámaras (Tirado. Entrevistas a Escoto).

La Canacindra, por ejemplo, que es la cámara más grande y más rica, muchas veces aportaba lo mismo que una cámara mucho más modesta como es la de las artes gráficas. Un exdirector de la Confederación recordó cómo con vehemencia reclamó al presidente de Canacindra que no pagaba sus cuotas a la Confederación y que, además, al afiliar indiscriminadamente a toda clase de empresas, quitaban a otras cámaras los potenciales socios (y cuotas) que les correspondían a esas cámaras (Tirado. Entrevistas a Escoto). Y esa resistencia de la Canacindra para cubrir sus cuotas a la Confederación y a otras organizaciones, perdura hasta la época actual.³³

Cuando la situación económica de la Confederación se hace especialmente complicada, suplica a sus agremiados que le remitan las participaciones que le corresponden, sin recurrir al mecanismo coactivo que la ley prevé; así sucedió en junio de 1993, cuando hizo un llamado a todas las cámaras y asociaciones (y a los industriales afiliados a éstas), para que de inmediato le cubrieran las cuotas que exige la ley, y con ello revertir la crítica situación financiera que afrontaba, ya que había adeudos correspondientes a 1991 y 1992, así como 80% de rezago en las aportaciones del año en curso.³⁴

Otro momento de apuro económico fue cuando en 1986 los empleados de la Concamin le hicieron una huelga (Tirado. Entrevista a Bortoni) y su presidente Silvestre Fernández tuvo que pedir préstamos al CCE y a la Canacindra, para poder pagar las liquidaciones convenidas para poner fin al conflicto (Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández).

Otra fuente de financiamiento son las cuotas que pagan las asociaciones industriales; como se verá delante, estas asociaciones, que no tienen derecho a votar en la Concamin, son en general pequeñas, pero ricas, porque agrupan a las principales empresas de sus ramas. Los Estatutos de la Concamin señalan que

³³ En 2002 la Canacindra fue suspendida en el CCE, por no pagar sus cuotas; y el presidente de Concamin expresó que también adeudaba cuotas a la Confederación. *La Jornada*, 1/11/2002.

³⁴ Véase Gerardo Flores, "Adeudan N\$800,000 las cámaras industriales a la Concamin. Atraviesa el organismo cúpula por una difícil situación financiera" (*El Universal*, 25/11/1993).

también “las agrupaciones de industriales” podrán contribuir al sostenimiento de la Confederación y, en parte por ello, la Confederación está muy dispuesta a la creación de nuevas asociaciones que ingresan en su seno como nuevos afiliados y aportantes. Se dice también que esas cuotas les dan a las asociaciones una gran influencia en las decisiones de la Confederación (Polevnsky 2002).³⁵ Tal vez por ello las asociaciones han demandado que se reformen los estatutos para que se les permita votar en las elecciones de presidentes de la Concamin, al igual que las cámaras.³⁶

Este panorama de magras finanzas es un problema general que afecta no solo a la Concamin sino a todas las grandes organizaciones cúpula, por la negligencia de sus organizaciones afiliadas a apoyarlas y es por ello que recurren al apoyo directo de las empresas más grandes. Así es en el Consejo Nacional Agropecuario, donde algunas grandes empresas que son socios formales y directos de la agrupación, hacen aportaciones económicas importantes a su organización (Cartón 1993:14-21).³⁷ Algo parecido sucede en el Consejo Coordinador Empresarial, donde hasta figuraba entre sus autoridades una “Junta de Cooperadores” (Calderón 2001).

También para la Concamin son una fuente muy importante de ingresos las donaciones directas de las grandes empresas. Así fue desde su lejana fundación y por eso en sus primeras décadas “la verdadera fuerza de la Confederación” residía no en sus cámaras afiliadas, sino en “las empresas más respetables y de mayor poderío económico” que constituían sus “socios auxiliares” (Branch 1970, I:129).³⁸ Años después desapareció ese status de “socio auxiliar”, probablemente por conflictos con las cámaras afiliadas, como los reportados en la Concanaco entre ambos tipos de afiliados (Riquelme 1957:11). Como haya sido, a mediados de los cuarenta se fundó un Comité de Relaciones Públicas integrado por un

³⁵ Polevnsky era en 2002 presidenta de Canacindra y una contradictora de las asociaciones.

³⁶ Lo pidió el presidente de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (véase *El Universal*, 17/02/1987).

³⁷ Es el caso de Eduardo R. Bours Castelo (de la empresa Bachoco) que era aportante del CNA y alcanzó la presidencia de esa organización (Cartón 1993:14-21).

³⁸ También la Concanaco recurría, por lo menos en sus primeros años, a las grandes empresas para resolver sus problemas financieros (Riquelme 1957:11, 41-42)

selecto número de destacados empresarios que estaba encargado de recolectar fondos adicionales, mediante donaciones de empresas e individuos, para financiar la difusión de las posiciones de la Concamin. El Comité funcionó “con regularidad y entusiasmo”, por lo menos hasta la segunda mitad de los cincuenta (Prieto 1970,II:563-564).

Pero Concamin también recibe donaciones extraordinarias que le hacen sus mecenas: algunas cámaras y asociaciones y las grandes empresas, para ayudar a sus gastos, aunque en general son apoyos que se dan circunstancialmente y en especie porque los donantes no quieren quedar atados por compromisos permanentes.³⁹ El Ing. Bortoni narró que siendo presidente de la Concamin, en ocasiones lo invitaban a comer grupos de representantes de grandes empresas, “como Nestlé y Unilever”, y en el curso de esas comidas le hacían entrega de donaciones económicas para la Confederación (Tirado. Entrevista a Bortoni).

Muchas veces las aportaciones se otorgan para la realización de eventos especiales como los congresos nacionales de industriales que se realizan cada seis años. Por ejemplo, el quinto congreso nacional se pagó con las contribuciones de 67 empresas y otras entidades.⁴⁰ Otra forma de contribución de las grandes empresas es el pago de honorarios de muy calificados profesionales, técnicos y expertos (abogados, economistas, etc.) que son consultores y asesoran a la Concamin sin cobrarle a ella nada, porque sus remuneraciones las pagan las empresas.⁴¹

En resumen, puede afirmarse que la Concamin tiene permanentes problemas económicos, pero hay una regla con acuerdo a la cual, una parte importante de sus finanzas se cubren con donaciones extraordinarias de sus mecenas: algunas cámaras, grandes empresas y asociaciones industriales.

³⁹ Tirado. Entrevistas a Escoto.

⁴⁰ Los patrocinadores fueron 67 empresas (entre ellas las cerveceras Cuauhtémoc y Moctezuma, Fundidora Monterrey, Ford, General Motors, General Electric, la Minera de Cananea, Condumex, Bimbo, Telesistema Mexicano, Tamsa y la Vidriera de Monterrey), 6 cámaras, una asociación industrial y un individuo a título personal (Concamin 1964:III,1049-1051)..

⁴¹ Tirado. Entrevistas a Escoto.

4. Caracterización de las cámaras industriales

Para conocer a la Concamin es preciso analizar a las cámaras y asociaciones industriales que la integran. Éstas pueden verse como organizaciones que tienen un arreglo de poder interno en el que se procesan las preferencias de sus afiliados que, en su calidad de miembros, harán llegar a la Confederación. Esta, a su vez, deberá procesar el conjunto de las preferencias de sus afiliados, para transformarlas en demandas que en el ejercicio de su función de representación gremial formulará a otros, en particular el gobierno (véase Schmitter (1992b)).

Cada una de las 62 cámaras industriales afiliadas a la Concamin era, con acuerdo a la ley de cámaras que las regulaba en el periodo de interés para este trabajo: una “institución pública autónoma” que tenía por objeto “representar a los intereses generales” de su rama industrial y ser “órgano de consulta del Estado para la satisfacción de las necesidades” de esa industria. Pero la Concamin agrupaba además a 26 “asociaciones industriales” fundadas libremente por sus afiliados y que de manera voluntaria se habían adherido a la Confederación en distintos momentos de su historia (véase la lista en el Apéndice 2 al final).

A semejanza de la Confederación industrial a la que obligadamente deben pertenecer, las cámaras son organizaciones exclusivas, obligatorias, centralizadas y especializadas en determinadas ramas o subramas industriales, salvo unas pocas cámaras que son genéricas porque afilian a industriales de distintas ramas. Son también, evidentemente, organizaciones que pueden ser pensadas como corporativas con acuerdo a la definición de Schmitter (1992b).

Como se dijo antes, toda empresa está obligada a inscribirse cada año, o dentro del mes siguiente a la fecha de iniciación de sus actividades, a la cámara correspondiente y a pagar sus cuotas y a permanecer en ella, suceda lo que suceda. La afiliación forzosa a las cámaras muestra un límite claro del derecho a la libre asociación en México, pues ese derecho incluye también la libertad de los individuos para no asociarse.

La creación de las cámaras está también regulada por la mencionada ley. Para constituir una cámara se requiere que lo soliciten al menos 20 industriales y

que la solicitud sea aprobada por la autoridad oficial competente. Si concurrieran dos grupos queriendo cada uno integrar la cámara de la misma especialidad, la autoridad confiará las tareas de organización al grupo que “en su concepto” esté más capacitado para ello. Además, no podrá constituirse una cámara que duplique a otra específica de la misma rama o una genérica de ramas afines.

El estatus camaral implica la representación de toda la rama industrial correspondiente, y para que los industriales de una rama específica agrupados en una cámara genérica puedan escindirse constituyendo una cámara especializada, requerirán de la aprobación del 80% de los industriales de la rama; es decir, una minoría de tan sólo el 20% puede vetar la creación de una cámara nueva. Este porcentaje tan alto protegió a la Canacindra (el gran “cajón de varios” al que iban a dar todos los industriales que no tenían cámara específica) de la fuga masiva de grupos industriales disidentes, a pesar de lo cual la cámara fue perdiendo, a lo largo de las décadas, muchas secciones que se independizaron para fundar sus propias cámaras y asociaciones (véase más adelante).

La ley de cámaras prevé otros mecanismos draconianos de control; por ejemplo, permite al gobierno tener representantes directos en las reuniones de las directivas de las cámaras y la Confederación (artículo 18, párrafo 5) que están dotados de facultades para vetar sus resoluciones, si el gobierno considera que “puedan perturbar el orden público o causar perjuicios graves al bien común” (artículo 21). Incluso el representante oficial puede “de oficio” convocar a la asamblea para remover un consejo directivo cuando “no cumpla con las funciones que le correspondan, incurra en graves violaciones a esta Ley o se ocupe de actividades distintas a las propias de la Institución” (artículo 20). El uso discrecional e intensivo de estas facultades podría en un momento dado cambiar por completo el mapa político de las cámaras y la misma Confederación. No hay sin embargo ninguna noticia de que estos duros instrumentos hayan sido utilizados.

a) Los servicios de las cámaras

Las cámaras suelen proveer a sus afiliados de un conjunto muy amplio de servicios, que en general caben dentro de los siguientes rubros:

- Interlocución y cabildeo con las autoridades para la defensa y la promoción de los intereses de los asociados.
- Promoción de políticas de fomento para el desarrollo de la rama industrial.
- Asesoría en cuestiones administrativas de interés para la rama.
- Generación, recopilación, análisis y publicación de información estadística de interés para la rama industrial.
- Información y asesoría sobre financiamiento; desarrollo tecnológico; patentes y marcas; normas industriales; certificación.
- Publicación de informes y estudios especializados.
- Promoción de la investigación y el desarrollo tecnológico.
- Orientación general y asesoría en asuntos jurídicos de carácter civil y penal y juicios de amparo.
- Asesoría sobre impuestos, aranceles de importación y exportación y en general en cuestiones fiscales.
- Asesoría sobre la legislación sobre el trabajo, el seguro social y juicios laborales.
- Asesoría sobre legislación y cuestiones relacionadas con el medio ambiente y la ecología.
- Comisiones de trabajo especializadas, que dan atención y seguimiento a todos los temas que interesan a los integrantes de la rama.
- Capacitación, adiestramiento, desarrollo profesional y actualización para los trabajadores, los empleados y los empresarios.
- Representación y participación en los principales foros nacionales e internacionales en los que se discute la problemática de la industria.
- Realización de eventos gremiales periódicos.
- Promoción sectorial en ferias nacionales e internacionales.
- Desarrollo de campañas de promoción y comunicación para beneficio de los asociados.⁴²

El conjunto de los servicios ofrecidos puede clasificarse en cuatro grandes rubros principales: de gestión ante el gobierno para atender políticas y regulaciones que afectan a toda la rama; de gestión ante diferentes agencias públicas para atender problemas de las empresas individuales; de información sobre el desempeño de la rama industrial; de capacitación del personal y mejoramiento tecnológico de las empresas afiliadas.

Dado lo amplio del universo de las cámaras y su heterogeneidad, es imposible dar un juicio sobre el número y la calidad de los servicios prestados por las cámaras a sus miembros; sólo se dirá que hay información sobre, en términos muy generales, la satisfacción de los afiliados a las cámaras chicas y medianas y el descontento de los afiliados a las cámaras más grandes.

⁴² Esta lista se confeccionó consultando las listas de ofertas de servicios de varias cámaras industriales.

b) Las finanzas de las cámaras

De las finanzas de las asociaciones gremiales se sabe poco, porque es un asunto que ellas manejan con especial discreción. Supuestamente las cámaras se financian con el pago obligatorio de las cuotas anuales de inscripción de las empresas (Mújica 1997), pero el escaso entusiasmo en la participación de las empresas hace que las finanzas de la mayoría de las cámaras sean un problema casi permanente (Tirado. Entrevistas a Escoto). La ley señala que por la inscripción las cámaras “cobrarán una cuota anual de acuerdo con la capacidad económica de la empresa y que no será mayor del equivalente de diez veces el monto mensual del salario mínimo general.”⁴³ Pero parece claro que, con la excepción de las pequeñas cámaras que agrupan a grandes y ricas empresas, y algunas de las cámaras gigantes que tienen miles de afiliados, las finanzas de las cámaras son en general difíciles por los montos relativamente reducidos de las cuotas, los costos altos de los servicios y la poca generosidad de los afiliados (Tirado. Entrevistas a Escoto).

Aunque la ley establece un procedimiento coactivo para hacer efectiva la inscripción y el pago de las cuotas, las cámaras, sin embargo, suelen no denunciar a los industriales rebeldes que se niegan a afiliarse. Pero en el pasado sí se recurrió a ese método de cobro, que creó en muchos empresarios una pésima imagen de las cámaras;⁴⁴ incluso muchos creían que las cámaras eran dependencias del gobierno.⁴⁵ Como se dijo antes, las cámaras chicas, que agrupan a empresas grandes de ramas importantes, tienen mejores finanzas; y las de ramas numerosas, como las de artes gráficas, tintorerías y el embellecimiento físico, tienen más problemas.⁴⁶ En cambio, las gigantes como la Canacintra, la de

⁴³ En la cámara de la industria editorial, en 2002, la cuota anual más baja era de un salario mínimo mensual (\$ 1290) para empresas con ingresos de hasta \$289,300 y la más alta de 33.5 salarios (\$ 43,279) para ingresos mayores a \$ 173,580,000.01

⁴⁴ El gerente de una cámara explicó al autor que forzar al pago de las cuotas recurriendo a la autoridad era inadecuado para un organismo que se ostenta como representante empresarial (Entrevista del 15/03/1999 en León, Guanajuato).

⁴⁵ Polevnsky (2002), siendo presidenta de la Canacintra, encontró que muchos empresarios creían que la cuota era un impuesto y que las cámaras eran parte de la secretaría de Hacienda, porque les cobraban las cuotas de afiliación y se preguntaba: “¿Quién quiere ser miembro de una dependencia oficial?”

⁴⁶ Tirado. Entrevistas a Escoto.

la construcción y la de restaurantes, suelen tener importantes ingresos debido a la gran cantidad de sus socios aportantes.

La ley contempla también, en el artículo 5, la figura de los socios “cooperadores” de las cámaras; estos son generalmente empresarios que producen maquinaria, equipo e insumos o servicios necesarios para los miembros de la cámara y aunque no están obligados a hacerlo, se inscriben y contribuyen al sostenimiento de la misma porque están interesados en el desarrollo de la rama y la captación de nuevos clientes entre los afiliados.⁴⁷ A veces hasta están organizados en asociaciones formales de proveedores, como las de las industrias de la curtiduría y el calzado y del vestido y apoyan en forma colectiva a las cámaras de productores finales.

Pero es muy importante que algunas empresas grandes que tienen capacidad para movilizar esos recursos se constituyen en mecenas de las organizaciones, haciendo aportaciones especiales de montos distintos a los del resto de los socios; y aunque hay pocas empresas generosas, sí las hay. Estas contribuciones son a veces donaciones en especie que alivian a la cámara de hacer determinados gastos (Tirado. Entrevistas con Escoto). De la importancia de este rubro de ingresos cabe reproducir lo dicho por un ex presidente de la Concamin: las cámaras se sostienen básicamente por medio de las cantidades en dinero que les hacen algunas grandes empresas a título de donaciones y eso les da a éstas gran influencia en esas organizaciones.⁴⁸ En el mismo sentido, otro ex presidente de la Concamin, habla del financiamiento que aportan los grandes hombres de negocios y la fuerza que tienen en las organizaciones empresariales, incluidas las cámaras (Pandal 2001:92).

Esto último parece muy claro, el mecenazgo repercute en un acceso especial de los empresarios a los presidentes de las cámaras. Un buen donador podrá casi estar seguro de que al menos será escuchado por el presidente.

Las cámaras, por su parte, deben enviar a la Confederación el 15% de los ingresos que capten por concepto de cuotas de inscripción; si no lo hacen, sus

⁴⁷ Sobre este tipo de socios en una cámara véase (Santos y García 1995:27).

⁴⁸ Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández.

consejos directivos, de acuerdo con la ley, pueden ser destituidos por las autoridades, pero en la realidad el precepto es letra muerta y no pasa nada.

5. Tipología de las cámaras y asociaciones

Para hacer un análisis político de la Concamin se procederá a construir una tipología de las agrupaciones afiliadas a la Concamin, que permita identificar los conjuntos solidarios latentes de cámaras y asociaciones afiliadas a esa Confederación. Un conjunto solidario latente es aquel que integran las organizaciones que comparten un mismo campo de interés objetivo; es decir, que los miembros del grupo tienen una característica en común que, en principio, los coloca en una relación similar respecto al resto,⁴⁹ y los interrelaciona, reúne y predispone a actuar concertadamente; en relación con esto último se dice que los conjuntos son “latentes” porque para que se produzca la acción concertada, no basta que exista el interés objetivo común, sino que se requiere de otros elementos para que decidan una misma preferencia.

Las características relevantes de esas organizaciones, que pueden funcionar como ejes articuladores de los conjuntos solidarios latentes, como se muestra en el cuadro a continuación, son las siguientes:

CARACTERÍSTICAS DE LAS CÁMARAS Y ASOCIACIONES AFILIADAS A LA CONCAMIN				
a) Tamaño de las empresas afiliadas (Monto de los capitales de los afiliados)	Grandes	Medianas	Chicas	Micros
b) Tamaño de las orgs. (Número de los afiliados)	Chicas	Medianas	Grandes	Gigantes
c) Jurisdicción	Nacionales		Regionales	
d) Estatuto jurídico	Cámaras		Asociaciones	
e) Rama en que operan	Industriales		No industriales	

a) El “tamaño de las empresas afiliadas” a cada organización; porque este factor, traducible a “monto del capital de las empresas afiliadas”, es un excelente indicador de la capacidad de los afiliados para movilizar todo tipo de recursos económicos, intelectuales, políticos, simbólicos, etc.

⁴⁹ Dice Knoke (1990) que quienes comparten posiciones similares dentro de la estructura de una red, tenderán a tener patrones semejantes de relaciones.

b) El “tamaño de las organizaciones” que se mide por el número de los agremiados a cada organización. Este dato demográfico puede verse desde dos puntos de vista. Por una parte, una organización que tiene muchos afiliados tiene, en principio, una base social movilizable que puede darle presencia pública y política convirtiéndola en un actor de peso en la sociedad. Por otra parte, el número de afiliados es una característica estructural que, de acuerdo con Olson (1971), incide inversamente en la capacidad de acción colectiva de las organizaciones.

c) La “jurisdicción” o área geográfica de su acción. Las organizaciones de ámbito nacional recrean en sus referentes imaginarios el espacio de lo nacional, en tanto que las regionales apelan a las identidades regionales y los agravios de las provincias contra el centro.

d) El “estatuto jurídico” que las rige. Porque las leyes que rigen a las organizaciones empresariales les imponen un marco de derecho y obligaciones que implican ciertas ventajas y desventajas, que a veces son relevantes, desde el punto de vista político.

e) La “rama en que operan”. Esta es una característica importante de cualquier organización empresarial, pues la suerte de sus agremiados y la agrupación misma está ligada a las perspectivas de la rama y de las cadenas productivas en las que están insertas.

A continuación se presenta un panorama de los conjuntos solidarios latentes que integran las organizaciones de la Confederación, basado en las distintos campos de interés objetivo, con vistas al análisis político de la misma.

a) Por el tamaño de sus agremiados

Este criterio de distinción es obviamente fundamental, porque el tamaño de las empresas (o, dicho de otro modo, el monto del capital invertido en ellas) es un indicador bastante fiel de la capacidad de movilizar recursos por parte de las agremiadas a las organizaciones y las características mayoritarias de los

agremiados son también una característica de la organización que los afilia.⁵⁰ Mientras más grande y rica sea la empresa, estará en aptitud de movilizar más recursos.⁵¹ Se trata de recursos de toda índole: 1) en primer lugar, de recursos económicos que de mil maneras posibilitan contar con una gran empresa: tener las instalaciones, los equipos, la maquinaria y el personal adecuados; disponer de capital para expandirse, diversificar la producción, adquirir nuevas tecnologías, acceder al crédito, aliarse con otros, etc.; 2) disponer de recursos intelectuales y culturales que permiten, por ejemplo, contar con personal muy bien preparado y entrenado de todos los niveles; que sea conocedor de lo mejor y más adecuado de la oferta tecnológica disponible; que investigue e innove en la empresa; que posea saberes administrativos, legales, contables y fiscales; que entienda los cambios y las perspectivas económicas y las estrategias de mercadeo; que tenga acceso y entienda la información sobre las nuevas oportunidades y nichos del mercado; etc.; 3) acceder a recursos políticos que se expresan en participación en redes de políticas públicas con funcionarios gubernamentales y políticos, que, por la importancia de la empresa, están dispuestos a escuchar y tomar en cuenta las opiniones de sus directivos; en relaciones de múltiples tipos con otros grandes empresarios; en la afiliación a varias organizaciones gremiales nacionales, regionales e internacionales, etc.; 4) contar con recursos simbólicos que se relacionan sobre todo con el prestigio y la imagen de una gran empresa, su nombre, sus marcas y, de modo muy importante, con las personas mismas de quienes son sus capitanes de empresa y mayores accionistas; y 5) tener hasta recursos que se traducen, directa o indirectamente, en tiempo útil para la concentración de la atención y la reflexión, saber inglés para atender asuntos en esa lengua, conocer o disponer de personal profesional que asista a las reuniones de la cámara y eventualmente asuma la presidencia de la misma, etc. El despliegue de estos recursos al interior de las organizaciones, por parte de quien dispone de ellos, tiene el efecto de reproducir en el campo del poder y la

⁵⁰ Muchos analistas han dado relevancia política a la diferenciación de los empresarios por tamaños; véanse, por ejemplo, las obras de Luna, Puga, Alba y Heredia (1992).

⁵¹ Justamente la noción de pertenencia a una élite supone la posesión de algo material o de otra índole, que distingue a quien lo posee de los demás (Mosca 1984:110).

representación empresarial, las asimetrías que existen en la disposición de esos recursos por parte de los agremiados.

De acuerdo con este criterio del tamaño de las empresas afiliadas a las cámaras y asociaciones, éstas pueden calificarse en cámaras de empresas micros, pequeñas, medianas y grandes.

Desgraciadamente no existe información completa y sistemática sobre el tamaño de las miles de empresas afiliadas a las organizaciones de la Concamin. Esa información sería muy útil para entender bien a la Concamin, pero en ausencia de ella cabe hacer algunas estimaciones y conjeturas con los datos parciales existentes.

Un primer dato es que según los censos nacionales, como se ve en el cuadro que aparece a continuación, la gran mayoría de las empresas industriales del país son de tamaño micro y pequeño y por tanto la organización que las afilia a todas, tiene necesariamente que reproducir este hecho.

ESTRATIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES MEXICANAS								
Tamaño	1980	%	1985	%	1989	%	1993	%
Micros			111,695	81.5%	124,604	84.1%	246,403	91.0%
Pequeñas	128,209*	97.4%*	18,149	13.2%	16,172	10.9%	16,974	6.3%
Medianas	3027	2.3%	3,031	2.2%	3,133	2.1%	3,184	1.2%
Grandes	390	0.29%	2,192	1.6%	2,307	1.6%	2,317	0.9%
TOTAL	131,625	100.0%	135,037	100.0%	146,216	100.0%	268,878	100.0%

Son micros las empresas que tienen hasta 15 trabajadores; pequeñas las que tienen entre 16 y 100; medianas entre 101 y 250; y grandes las de más de 250. *Incluye a las micros y las pequeñas.

Fuente: Censos Industriales de 1980 (tomado éste de Hernández 1992:248-251), 1986, 1989 y 1993 (tomados éstos de Ruiz 1995:151, 147, 143).

Este cuadro muestra un aspecto de la economía mexicana muy conocido y estudiado: hay un claro predominio económico de una minoría de grandes y gigantes firmas industriales, modernas y dinámicas, que aportan una parte sustancial del valor de la producción y de las exportaciones y, por otro lado, existe un enorme parque industrial compuesto por miles de micros, pequeñas y medianas empresas nacionales, poco capitalizadas, tecnológicamente atrasadas, vertidas en general al mercado interno, que aportan una parte pequeña del total del valor de la producción del sector, aunque ciertamente son importantes

contribuyentes a la generación de empleo. Este último dato es el que da relevancia social y política a las unidades económicas de tamaño reducido.

Esta realidad no puede sino reflejarse en la Confederación que asocia a “todas” las empresas industriales del país, donde prevalecen también las micros y pequeñas empresas industriales.

Aunque, como se dijo antes, no existen cifras sobre los tamaños de las empresas de la Concamin, pueden hacerse algunas estimaciones. Dado que la Concamin contaba en 1979 con sólo 96,758 afiliados de los 131,625 industriales que había entonces, se infiere que no se afiliaban a la Confederación, a pesar del mandato legal, 34,867 establecimientos industriales, una parte de los cuales formaban parte de empresas y grupos con varios establecimientos.⁵² Con acuerdo a muchos indicios puede validamente asumirse que la gran mayoría de los establecimientos reacios a inscribirse a las cámaras de la Concamin eran fundamentalmente de tamaño micro y pequeño. Incluso puede asumirse que muchas otras empresas informales, sobre todo de tamaño micro y pequeño, ni siquiera fueron censadas y por tanto no figuraron en las estadísticas oficiales.

Ahora bien, si se aplican a las cifras de número de afiliados a la Concamin en 1979 las mismas proporciones por tamaños que dio el censo industrial de 1980, restándole al renglón de las microempresas los 34,867 establecimientos no afiliados, entonces resulta que la composición de la Concamin por tamaños de empresas era aproximadamente así:

TAMAÑO DE LAS EMPRESAS AFILIADAS A LA CONCAMIN EN 1980		
Tamaño	Núm. Empresas	%
Micros y pequeñas	93,342	96.47%
Medianas	3,027	3.13%
Grandes	389	0.40%
TOTAL	96,758	100.00%
Fuente: estimaciones propias basadas en datos del Censo Industrial de 1980, el Directorio Nacional de Industriales de la Concamin (1979) y Concamin (1976).		

⁵² El criterio “establecimiento” que emplea el censo industrial registra a la baja el número de empresas y conglomerados, pues es un criterio físico y no jurídico. Por eso no es exactamente compatible con los registros de las cámaras, pues éstas registran entidades jurídico-económicas, es decir, empresas y conglomerados que pueden tener uno o varios establecimientos.

No debe sorprender entonces que sean las empresas de tamaño reducido las que constituyen las mayorías en muchas cámaras. Informaciones de distintas fuentes, aunque no son exactamente comparables entre sí, porque corresponden a distintas fechas y están elaboradas con criterios que tienen algunas diferencias, coinciden en mostrar la abundancia de las micros y pequeñas empresas en las cámaras, tal como se ve a continuación:

TAMAÑO DE LAS EMPRESAS AFILIADAS A LA CANACINTRA		
Tamaño	Núm. Empresas	%
Micros y pequeñas	82,302	94.60%
Medianos	2,871	3.3%
Grandes	1,827	2.1%
TOTAL	87,000	100%

Fuente: La cámara, 1986. Elaboración propia con datos tomados de Sánchez (1996:29).

TAMAÑO DE LAS EMPRESAS AFILIADAS A LA CÁMARA DE LA CONSTRUCCIÓN		
Tamaño	Núm. Empresas	%
Micros y pequeñas	14,151	92.3%
Medianas	942	6.1%
Grandes	171	1.1%
Gigantes	74	0.5%
TOTAL	15,338	100%

Fuente: La cámara, 1990. Elaboración propia con datos tomados de Ziccardi (1992:33).

TAMAÑO DE LAS EMPRESAS AFILIADAS A LAS TRES CÁMARAS DEL CALZADO		
Tamaño	Núm. Empresas	%
Micros y pequeñas	2172	92.9%
Medianos	143	6.1%
Grandes	23	1%
TOTAL	2338	100%

Se trata de las cámaras Nacional, de Guanajuato y de Jalisco

Fuente: La cámara del calzado de Guanajuato. Elaboración propia con datos tomados de Jarquín (1994:300).

TAMAÑO DE LAS EMPRESAS AFILIADAS A LA CÁMARA DEL VESTIDO		
Tamaño		%
Micros y pequeños		91%
Medianos		8%
Grandes		1%
TOTAL		100%

Fuente: El presidente de la cámara, 1998. Tomado de Salas Porras (1998:265).

En todas estas cámaras de tamaño grande y muy grande se observa la gran presencia de las micro y pequeñas empresas: ellas forman entre el 91% y el 94.6% de sus afiliados.

Pero este panorama cambia cuando se trata de las cámaras que tienen números menores de afiliados. El cuadro siguiente que se refiere a una muestra de 15 cámaras, por una parte, confirma que efectivamente hay cámaras con una gran abundancia de micros y pequeñas industrias: las cámaras industriales de productos de leche (Cám. 6), alimentaria de Jalisco (Cám. 7), pesquera (Cám. 8) tienen una proporción muy grande de empresas micros y pequeñas: el 75.7%, el 83.4% y el 89.7% respectivamente.

TAMAÑO DE LAS EMPRESAS AFILIADOS A VARIOS GRUPOS DE CÁMARAS								
Capitales de las empresas	Cám. 1	Cám. 2	Cám. 3	Cám. 4	Cám. 5	Cám. 6	Cám. 7	Cam. 8
	%	%	%	%	%	%	%	%
Micros	0	0	1.6	5.6	17.4	41	61.7	64.4
Pequeñas	5	3.7	1.6	12.2	18.8	34.7	21.7	25.3
Medianas	60	53.7	44.5	77.8	41.7	21.4	15.6	10.3
Grandes	20	20.4	33.2	4.4	14.1	2.3	1	0
Muy grandes	15	22.2	19.1	0	8	0.6	0	0
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Empresas con información	20	54	63	90	149	173	355	761
Empresas sin información	2	1	0	43	9	0	0	237
Total de empresas afiliadas a la cámara	22	55	63	133	158	173	355	998

1: Es el caso de la Cámara Nacional del Maíz Industrializado

2: Se trata de la Cámara Nacional de las Industrias de la Celulosa y el Papel

3: Cámara Nacional de las Industrias Azucarera y Alcohólica

4: Incluye las 5 cámaras de la industria harinera: del D.F. y el Edo. de México; de la Zona Centro; del Norte; del Noroeste; y de la Zona de Puebla.

5: Incluye las 4 cámaras nacionales y regionales de las industrias de Aceites y Grasas Comestibles; de Aceites, Grasas y Jabones; de Aceites, Grasas y Similares de Occidente; y de Aceites, Grasas y Jabones del Norte.

6: Cámara Nacional de Productos Alimenticios Elaborados con Leche

7: Cámara de la Industria Alimentaria de Jalisco

8: Cámara Nacional de la Industria Pesquera

Fuente: Elaboración propia con datos de la Concamin (1979).

Pero también destaca el hecho de que *hay algunas cámaras en las que la mayoría de sus afiliados son de tamaño medio, grande y muy grande*; son, por ejemplo, los casos de las cámaras de maíz industrializado (la número 1 del cuadro

anterior), celulosa y el papel (la núm. 2), azúcar y alcohol (la 3), el grupo de las cinco harineras (núm. 4) y las cuatro de aceites, grasas y jabones (núm. 5), en donde la suma de las empresas de esos tamaños representan 95%, 96.3%, 96.8%, 82.2% y 63%.% de las afiliadas, respectivamente.⁵³ Lo anterior debe subrayarse porque es un hecho muy importante: en general las empresas de mayor tamaño o más capitalizadas son frecuentes en las cámaras pequeñas. Así sucede, por ejemplo, en las cámaras de maíz industrializado, celulosa y papel, y azúcar y alcohol, ninguna de las cuales tiene más de 100 afiliados. Es decir, hay cierta correlación entre organizaciones de empresas de tamaño grande y organizaciones de pocos agremiados. Ejemplos extremos de lo mismo son cámaras como las del cemento y la cerveza y asociaciones como las de la industrias automotriz, la fotografía y los aparatos electrodomésticos, en las que sus no más de 25 afiliados, en cada caso, eran todos grandes empresas. Sin que esto signifique, desde luego, que toda organización empresarial pequeña sea necesariamente de grandes empresas.

Inversamente, las cámaras que tienen numerosos afiliados, son también las que tienen muchas empresas pequeñas, como lo ilustran los casos ya vistos de las cámaras de las industrias de productos de leche, alimentaria de Jalisco, pesca, las tres cámaras del calzado, la del vestido, la de la construcción y la Canacintra.

Puede entonces concluirse que hay una clara asociación entre el tamaño de las empresas afiliadas y el número de afiliados a las cámaras y asociaciones. En la medida en que estas agrupaciones tienen afiliados más grandes, sus socios tienden a ser menos numerosos, porque operan en ramas o sectores donde son mayores las barreras al ingreso; es decir, las empresas participantes requieren – por la naturaleza misma de la actividad a que se dedican- de capitales grandes y éstos no abundan. Inversamente, en las organizaciones que tienen muchos afiliados, una gran cantidad de ellos son de tamaño reducido, en virtud de que con relativa facilidad –poco capital- se puede establecer una empresa en esa rama.

⁵³ La información actual de la Cámara de la industria de conservas alimenticias coincide: teniendo sólo 99 empresas afiliadas, el 52% de ellas, la mayoría, son medianas y grandes y 48% micros y pequeñas (tomado de <http://www.canainca.org/primario/laindustria.html>).

Cabe hacer una última observación: como aparece en los cuadros anteriores, prácticamente en todas las cámaras, incluyendo las que usan las tecnologías más tradicionales y sencillas y que tienen una gran mayoría de establecimientos de tamaño micro y pequeño, existe al menos un puñado de empresas grandes.⁵⁴ Ese pequeño número de grandes empresas, por su mayor capacidad para movilizar recursos, está frecuentemente en la punta económica, tecnológica y administrativa de la rama⁵⁵ y son también actores relevantes en sus cámaras.⁵⁶

b) Por el tamaño de las organizaciones

Una de las muestras más evidentes de la heterogeneidad de la Concamin son los muy diferentes números de afiliados a las cámaras y asociaciones, lo que se traduce en organizaciones muy diversas. Las hay de todos los tamaños, y las diferencias entre unas y otras son muy grandes. Algunas tienen apenas 30, 90 ó 150 agremiados, pero hay otras que son sus antípodas, pues agrupan a miles de afiliados.

El tamaño de la organización es fundamental pues, según Olson (1971), hay mayor probabilidad de que en organizaciones numerosas proliferen tanto los “free riders” (polizones o “gorriones”) que reciben beneficios sin pagar costos y, además, los apropiadores de los incentivos selectos que, adicionalmente a los beneficios generales, suele producir la acción colectiva. Resulta entonces que, por una parte, habría una correlación entre organizaciones grandes y poca estructuración, laxitud y “gorronería” y, por otro lado, otra correlación entre organizaciones pequeñas, cohesión, vigilancia y cumplimiento. A lo anterior se puede añadir que esta condición estructural de las pequeñas asociaciones sólo

⁵⁴ El único caso, de las cámaras analizadas, en donde no aparecen empresas “muy grandes” es el de las cinco cámaras harineras, pero obsérvese que no hay información sobre 43 empresas (el 22.2%) de las escasas 133 que integran su membresía.

⁵⁵ Se ha señalado que una característica de la industrialización mexicana desde fines del XIX ha sido el alto grado de concentración de la propiedad. Unas cuantas empresas acaparan una gran parte del mercado y unos pocos empresarios controlan las más grandes e importantes empresas de los diferentes productos (Haber 1992:239).

⁵⁶ Por ejemplo, en la cámara de la industria panadera hay cientos de pequeños y medianos negocios, pero también hay unas pocas cadenas de panaderías muy grandes, como Trico, El Globo e Ideal que constituyen ahí una minoría muy influyente (Tirado. Entrevista a García y Santos).

será eficaz si los afiliados tienen capacidad de movilización de recursos, porque las pequeñas asociaciones de socios débiles suelen ser, casi siempre, irrelevantes.

El cuadro a continuación clasifica a las 88 organizaciones de la Concamin en cuatro rangos de tamaño, mismos que van desde las que tienen un máximo de 150 miembros, hasta las que superan los 2,000 (véase la relación completa en el Apéndice 2).

CÁMARAS Y ASOCIACIONES DE LA CONCAMIN, POR NÚMERO DE AFILIADOS						
Tamaño	Organizaciones			Afiliados		
	Núm.	%	% Acum.	Núm.	%	Promedio
CHICAS (hasta 150 afiliados)	49	55.7%	55.7%	2,226	2.3%	45
MEDIANAS (entre 151 y 500 afiliados)	17	19.3%	75.0%	4,938	5.1%	290
GRANDES (entre 501 y 2,000 afiliados)	15	17.0%	92.0%	12,904	13.3%	860
GIGANTES (más de 2,000 afiliados)	7	8.0%	100.0%	76,690	79.3%	10,956
TOTAL	88	100.0%		96,758	100.0%	

Fuente: Concamin (1976), Concamin (1979); elaboración propia.

El promedio de afiliados de cada rango de tamaño es de 45 para las chicas; 290 para las medianas, 860 para las grandes y 10,956 para las gigantes.

El cuadro anterior muestra que hay 49 cámaras y asociaciones de tamaño chico (28 cámaras y 21 asociaciones) que constituyen la mayoría porque representan el 55.7% del total de la Concamin. Con sus 45 afiliados en promedio, estas organizaciones tienen características de “clubes privados” pues gozan de las ventajas estructurales que tienen las organizaciones reducidas para cohesionar a sus afiliados y concertar acciones colectivas.⁵⁷ Cuando además de ser pequeñas, estas organizaciones agrupan a socios con recursos, entonces pueden ser eficaces; son los casos, entre otros, de las cámaras y asociaciones de productores de: manufacturas eléctricas, electrónica, automóviles, camiones, autopartes, electrodomésticos, químicos, fármacos, plástico, cobre, papel, hule, cemento, productos mineros, hierro y acero, productos metálicos, cerveza, vino, azúcar,

⁵⁷ En términos olsonianos, son estas organizaciones las más adecuadas para superar los problemas del polizón o “gorrón” que se beneficia de la acción colectiva sin pagar por ella.

alcohol, productos silvícolas, servicios de radio y televisión, de aerotransporte y de autotransporte, etc.

En el siguiente rango, el de las organizaciones medianas de entre 151 y 500 afiliados, se encuentran 17 agrupaciones, la gran mayoría cámaras, que representan el 19.3% del total. Su promedio de afiliación es de 290 que es una cifra que aún permite interrelación personal entre los afiliados y por tanto capacidad para consensar acciones, aunque no tanta como en el caso anterior. Si se consideran juntas a las 66 organizaciones chicas y medianas, ellas representan el 75% de las organizaciones afiliadas a la Confederación.

En el tercer rango, el de las grandes cámaras y asociaciones que agrupan entre 501 y 2,000 afiliados cada una, se encuentran 13 cámaras y dos asociaciones que tienen un promedio de 860 afiliados por organización y que representan el 17% del total de la Concamin (véase la lista completa en el Apéndice 2 al final). Se trata de organizaciones de sectores y ramas genéricas, como las asociaciones de industriales del Estado de México y de Vallejo y la cámara de transformación del estado de Jalisco (la Careintra); o de servicios como la del “embellecimiento físico” y la de hospitales; o de ramas industriales en las que prevalecen las micros, pequeñas y medianas empresas de industrias tradicionales como las del calzado, algunas de alimentos, la de pesca, la de la madera, la de artes gráficas, etc. En estas organizaciones, aunque todos sus afiliados operen en la misma rama, son tantos y de tantos tamaños, que no les es fácil llegar a acuerdos operativos y hay polizones que se ahorran el pago de los costos de la acción, aunque reciben los beneficios.

Algunas de las cámaras de este rango tienen sin embargo una gran tradición, por ser ramas que se han desarrollado en el país desde hace mucho tiempo y esto puede redundar en que sus grandes afiliados se conocen bien y saben ponerse de acuerdo; es el caso destacado de la cámara nacional de la industria textil. A veces la cohesión puede alcanzarse por la pertenencia de los grandes industriales de una cámara muy grande a otra asociación civil (que puede o no ser miembro de la Concamin) que opera paralelamente a la cámara y en la

que por ser pocos los miembros, es fácil concertar acciones que luego llevan a la cámara.

Finalmente en el rango de las gigantes, con un número de afiliados que va desde 2,001 hasta más de 45,000, se encuentran sólo siete cámaras que agrupan conjuntamente a 76,690 afiliadas (casi el 80% de todos los afiliados indirectos de la Confederación), en organizaciones extremadamente grandes cuyo promedio de afiliados es de 10,956.

CÁMARAS GIGANTES DE LA CONCAMIN		
1	Cámara Nacional de la Industria de Transformación	45,107
2	Cámara Nacional de la Industria de Productos de Masa y Tortilla	10,684
3	Cámara Nacional de la Industria de la Construcción	6,325
4	Cámara Nacional de la Ind. de Restaurantes y Alimentos Condimentados	5,816
5	Cámara Nacional de la Industria del Vestido	4,073
6	Cámara de la Industria de Transformación de Nuevo León	2,479
7	Cámara Nacional de la Industria de Lavanderías	2,206
	TOTAL	76,690

Fuente: Fuente: Concamin (1976), Concamin (1979); elaboración propia.

Las organizaciones de este rango son el reino de la micro y la pequeña empresa, pero no porque se trate de organizaciones expresamente constituidas para agrupar a este tipo de negocios, sino porque operan en ramas simples de tecnologías tradicionales, donde casi cualquiera puede poner un “changarro” y mantenerse activo en la rama.

Paradójicamente, estas organizaciones de amplias mayorías de micros y pequeños negocios, llegan a veces a disponer de recursos económicos muy cuantiosos, provenientes de las aportaciones de sus miles y miles de afiliados. Y esto suele en ciertos casos producir funestos resultados porque, con acuerdo a los planteamientos de Olson (1971), la lógica de la acción colectiva tiende a conducirlos a caer en manos de grupos oportunistas que tratan de apropiarse de sus recursos.

En efecto, la combinación de estos tres elementos: gigantismo, mayoría de afiliados de reducido tamaño y disposición de recursos económicos es propicia para que estas organizaciones tiendan a convertirse en un atractivo botín económico y político, con las siguientes consecuencias:

La primera es que tratando de atender a sus vastas membresías, suelen desarrollar grandes y complejos aparatos burocrático administrativos, que incluyen toda suerte de delegaciones,⁵⁸ comisiones, comités, secciones, consejos coordinadores, etc. que alejan a la base de la cúspide. Cuando son genéricas; es decir, con miembros de ramas distintas, las posibilidades siempre difíciles de ponerse de acuerdo entre tantos, se hacen más remotas por la abundancia de membresías de diferentes tamaños insertas en muchas ramas y esparcidas en diferentes regiones del país.

La segunda es que tienden a tener dirigentes que suelen hacer de esa actividad una carrera y un modo de vida, constituyendo burocracias privadas que pueden disponer de empleos bien pagados, presupuestos abultados, bases sociales, presencia pública y símbolos políticos.

La tercera es que aunque estas organizaciones tienen el presupuesto que podría financiar acciones como obtener y sistematizar información de calidad, hacer o encargar investigaciones sofisticadas de los problemas de sus afiliados; elaborar propuestas bien fundadas y diseñar estrategias de acción (cabildo ante las agencias públicas del caso, campañas de información y propaganda dirigidas a diferentes públicos: las autoridades, los otros participantes en las redes de las políticas públicas que les interesan y el público en general, etc.), contratar cabilderos profesionales, etc., la realidad es que ese tipo de acciones brilla por su ausencia, porque la atención y los recursos se emplean en otras cosas.

Vale la pena hacer aquí una digresión para aludir a algunas de las cámaras gigantes más importantes de la Concamin.

De estas cámaras la más notable es sin duda la Canacindra, la gran cámara que forjó su identidad en torno a los valores y los mitos del nacionalismo y la defensa de los micros, pequeños y medianos industriales. Y en efecto, entre los años cuarenta y los setenta, su política se caracterizó por ser nacionalista y proteccionista y por sus alianzas con el gobierno en coyunturas de conflicto con otros actores empresariales; pero ya desde el final de esa década y sobre todo en

⁵⁸ Las grandes cámaras tienen muchas delegaciones: la Canacindra tenía 57, la de la construcción 12, la del vestido 20, y la de la industria panificadora 11 (Concamin 1979).

los noventa esas posiciones fueron adquiriendo un carácter acentuadamente demagógico, porque aunque se seguían haciendo las declaraciones nacionalistas, los actos y las posiciones específicas apuntaban claramente a otro lado (Tirado 1979 y Sánchez 1996).

Canacintra es una gran cámara “genérica” que agrupa a todos los industriales del país que no tienen cámaras especializadas propias; por ello su membresía es muy grande: 45,107 afiliados (en 1979), que eran casi la mitad de todos los inscritos en Concamin y que en su gran mayoría son micros y pequeños industriales.

A pesar de su gigantismo, la cámara tiene una larga historia de grupos industriales que han preferido escindir-se de ella, practicando “la salida” en términos de Hirschman (1977) pese a los obstáculos que les puso la propia Canacintra. En 1947 se le separó el pie fundador de la cámara del hierro y el acero; alrededor de 1950 los de las cámaras de aceites y del hule; el de la cámara de la construcción en 1951; también en ese mismo año se crearon las asociaciones de la industria automotriz, de fabricantes de aparatos electrodomésticos y de perfumería; la cámara de manufacturas eléctricas nació en 1957; la de electrónica y comunicaciones en 1958; la asociación de la industria química en 1960; en 1962 se formó la cámara de la cerveza; las cámaras de artes gráficas y de la industria editorial surgieron en 1964. En otras fechas de esas mismas décadas también se crearon las cámaras de las industrias cerillera y del cemento (véase Tirado 1979) y en las décadas siguientes y hasta la actualidad se han seguido escindiendo empresas de ramas o especialidades industriales que constituyen sus propias organizaciones autónomas.

A fines de los setenta la Canacintra tenía una estructura orgánica doble: 57 delegaciones locales en otras tantas ciudades del país y 86 secciones industriales especializadas, que al interior de la misma cámara se agrupaban en siete consejos coordinadores de secciones afines, que son instancias orgánicas intermedias.⁵⁹ Esta estructura más la brevedad de los periodos que duran las gestiones de los directivos elegidos, ha incidido en incomunicación vertical, “una

⁵⁹ Sobre la complejidad de la organización de la cámara, véase Ortiz Garza (1969:161).

presencia preponderante del presidente”, en “falta de continuidad” y “tumbos institucionales”, es decir, rápidos y marcados cambios de rumbo (Mújica 1997: 339) que dispersan la atención.

Como grupos importantes dentro de la cámara, se distinguen algunos consejos coordinadores como los de las industrias automotriz y química, en los que concurren grandes empresas y grupos económicos, como las automotrices General Motors y Chrysler y las químicas Dupont y Resistol (Concamin 1979: sección 7), que han sido bloqueadas en su afán de constituir sus cámaras especializadas, pero crearon asociaciones libres que militan también en Concamin. De empresas agrupadas en esos dos consejos coordinadores surgieron tres asociaciones paralelas de la industria automotriz y alrededor de seis de la industria química que han crecido de manera muy notable. Por cierto desde los setenta se ha visto en esta cámara que empresarios provenientes de una de estas asociaciones: la Nacional de la Industria Química (Aniq) han llegado a la dirección de la organización; son los casos de José Terrones Langone, Ernesto G. Barroso, Ignacio Barragán de Palacio y Juan José Moreno Sada que en sendas ocasiones ganaron la presidencia de Canacindra.

Otro dato notable de esta Cámara es que históricamente ha dispuesto de recursos económicos más abundantes que los de las otras cámaras, lo que se explica por la gran cantidad de afiliados que le pagan cuotas y le permiten contar desde hace muchas décadas con un gran edificio, una gran estructura administrativa a la cabeza de la cual figura un *staff* de 32 “funcionarios” a sueldo (Concamin 1979:sección 7), además de muchos otros empleados de otras categorías. Por lo mismo, Canacindra fue en una época el principal contribuyente a las finanzas de la Concamin⁶⁰, cuestión que durante mucho tiempo argumentó en favor de sus pretensiones frustradas de controlar a la Confederación (Zabludovsky 1985). Las diferencias entre ambas organizaciones, aunque mitigadas, perduran hasta tiempos recientes y vuelven siempre sobre el tema de los dineros: Canacindra no paga a Concamin lo que debería y les quita miembros y cuotas a las otras cámaras con sus campañas de afiliación en las que inscribe a todas las

⁶⁰ Como el 42% en sus primeros años (Shafer 1973:54).

empresas que puede, sin importarle la rama y el lugar en que operen (Tirado. Entrevistas con Escoto).⁶¹ Por eso en la Confederación ha sido siempre atajada la repetida intención de los presidentes de Canacintra, de brincar de ahí a la presidencia de la Concamin; aunque en compensación ésta ha permitido, desde hace décadas, que los presidentes de la Canacintra ocupen siempre una de las vicepresidencias de su mesa directiva.

La gran heterogeneidad de la cámara hace difícil que los muy distintos intereses representados en ella pueden concertar propuestas específicas comunes. Esa especie de “empate permanente” y la pasividad de miles de pequeñas empresas afiliadas obligadamente, dan espacio para que a veces se susciten fuertes competencias por la presidencia de la cámara entre grupos rivales constituidos por empresarios grandes y medianos.⁶² Pero aparentemente estas luchas tienen como objeto disputar las ventajas que trae consigo la captura de la presidencia, como el hacer uso del presupuesto y otros recursos. No es extraño entonces que la dirigencia de la cámara devenga en una burocracia privada, alejada de sus bases, que hace un uso discrecional del presupuesto disponible y los beneficios adicionales que a través de sus gestiones obtiene⁶³ y con una dirigencia que muchas veces utiliza a la organización como plataforma para incursionar en el gobierno y la política nacional a través del PRI. Un funcionario de la Canacintra detecta que hay “un divorcio entre la representación gremial y los afiliados” que se traduce en “baja representatividad” (Mújica 1997: 338). En efecto, algunos ex presidentes de Canacintra, como Agustín Fouque (1969-1970) y José Terrones Langone (1971-1972) fueron luego funcionarios de Nacional Financiera;

⁶¹ Sobre las pugnas entre ambas organizaciones, véase El Heraldo de México, 13/12/90 y Luis E. Mercado, “Perspectiva” en *El Economista*, 12/12/90.

⁶² En los últimos 20 años se han dado algunas competencias fuertes por ganar la dirección de esa cámara. Por ejemplo, la de 1986, entre Juan José Moreno Sada y Roberto Romo Santillán que terminó con la escisión del perdedor para fundar la Asociación Nacional de la Industria de Transformación (ANIT) (Luna, Tirado y Valdés 1989). Sobre otras competencias, véanse Fernando Ortega Pizarro, “Ante la elección en Canacintra, los empresarios no saben qué quieren”, *Proceso*, 329, 21/02/1983; Eduardo Torreblanca Jacques, “Canacintra: dos candidatos en busca de 28 mil votos”, *El Nacional*, 30/01/1992.

⁶³ Roberto Sánchez de la Vara, ex presidente de Canacintra, fue sancionado por la cámara por haber hecho mal uso de 8,000 millones de viejos pesos de sus fondos. Gastó en ropa, tintorería, regalos, una escultura de su esposa, avión privado, viajes por todo el mundo, gastos de representación sin límites (Alberto Barranco Chavarría, “Empresa”, *La Jornada*, 19/01/1993).

Amílcar Ranero García (1975) se hizo dirigente de la Confederación de la Micro, Pequeña y Mediana Industria de la CNOP del PRI (González y Lomelí 2000:731 y 757); Joaquín Pría Olavarrieta (1976-1977) entró después a Pemex y José Porrero Lichtle (1980-1981) ingresó al PRI;⁶⁴ Juan José Moreno Sada (1986-1988) fue diputado federal por el PRI por Oaxaca y Jorge Kawhagi (1988-1990) colaboró en las “células empresariales” para apoyar la campaña presidencial del PRI en 1994 (Salas-Porras 2000a:58 y 67); Roberto Sánchez de la Vara (1990-1992) formó parte luego “de los altos mandos del PRI”;⁶⁵ y Vicente Gutiérrez Camposeco (1992-1994) ingresó al PRI y figuró luego en una Comisión Nacional de Financiamiento de ese partido.⁶⁶ Por todo lo anterior la cámara ha sido vista por muchos como una especie de “quinta columna” del gobierno en las filas empresariales.

También es importante, dentro del conjunto de las “gigantes”, la Cámara de la Industria de Transformación de Nuevo León (Caintra).⁶⁷ Esta organización también tiene su propio mito: es la cámara que agrupa a los recios, esforzados y muy autónomos industriales de la ciudad de Monterrey. Algo que la distingue de las demás cámaras gigantes es que entre sus 2,479 socios figuran, además de muchos micros, pequeños y medianos industriales de la entidad, los grandes conglomerados de ese estado que tan significativamente se han distinguido por su dinamismo económico y sus posiciones políticas, muchas veces críticas a los gobiernos del PRI. De hecho, esta cámara es una sucesora de la porfiriana Cámara de Comercio, Industria y Minería de Nuevo León,⁶⁸ de la que, obligados por la ley, los industriales tuvieron que separarse en 1944. Llama además la atención que muchas veces los miembros de las grandes familias dueñas de los conglomerados regiomontanos han presidido a la Caintra: los Zambrano, los

⁶⁴ Fernando Ortega Pizarro, “Ante la elección en Canacintra, los empresarios no saben qué quieren”, *Proceso*, 329, 21/02/1983.

⁶⁵ Alberto Barranco Chavarría, “Empresa”, *La Jornada*, 19/01/1993.

⁶⁶ *El Universal*, 20/09/2002. Sobre el mismo asunto véase también Emilio España, “Concamines y Canacintros”, en *Excélsior*, 27/02 y 10/03/1987.

⁶⁷ Para esta cámara es útil el libro de Mendirichaga (1989).

⁶⁸ Que reunía a “los elementos empresariales de más importancia en la población” (Caintra 1994:44).

Garza, los Sada, los Lobo, los Clariond, los Barrera, los Ramírez y los Santos, entre otros (Mendirichaga 1989).⁶⁹

La razón de lo anterior es que en Monterrey funciona un grupo conocido como el “Grupo de los Diez”, que a la manera de un CMHN local, integran los más poderosos empresarios regiomontanos (véanse Nuncio 1982, Pozas 1993 y Flores 2000) e influye de manera importante en las designaciones de los presidentes de organizaciones como la Caintra. Esta es seguramente la causa de que no se haya formado en la cámara una burocracia privada del tipo de la que se apropió de la Canacintra.

Es, por otra parte, notorio que aunque los dirigentes de la Concamin reconocen la importancia de la Caintra dándole a sus representantes una vicepresidencia casi permanente, buscando en los anales de la Concamin se encuentra que solo ha habido un presidente de la Confederación que provino de la Caintra, y eso fue hace medio siglo.⁷⁰ La razón de esto es que esta cámara regiomontana forma parte de la facción política empresarial liberal conservadora que rivaliza con la facción liberal pragmática de la que Concamin es uno de sus baluartes históricos más importantes.

Otra cámara gigante muy notable es la de la industria de la construcción, que fue fundada en 1953 por Bernardo Quintana, capitán del legendario Grupo ICA. Los líderes de esta cámara se caracterizaron históricamente por su estrecha liga con la Facultad de Ingeniería de la UNAM, *alma mater* formadora por excelencia de los ingenieros civiles que la dirigen, quienes estaban además organizados en la sociedad de exalumnos de su facultad y en un sólido colegio de ingenieros, e hicieron de una prestigiosa y autocomplaciente noción de “constructores” el signo de su identidad. En el vértice de la organización funciona un grupo conocido como “los búfalos”,⁷¹ muy fuerte, integrado y estable,⁷² dentro

⁶⁹ A diferencia de esta gran cámara regional, su similar de Jalisco es sólo una de las 16 organizaciones de industriales que existen en la entidad (Alba 1992:117) y en 1979 sólo tenía 334 afiliados, por lo que ni siquiera en Jalisco era muy importante.

⁷⁰ Fue a través del señor Edmundo J. Phelan en 1950-1953.

⁷¹ El Ing. Bortoni, que fue presidente de esa cámara, se dijo orgulloso miembro de ese grupo e hizo notar al entrevistador la figurilla de un búfalo sobre su escritorio (Tirado. Entrevista a Bortoni).

⁷² Tirado. Entrevistas a Escoto.

del cual destacó siempre Quintana y de quien se dice que fue el gran hacedor de los consensos en el gremio.⁷³

La cámara creció enormemente, tanto en el número de afiliados como en delegaciones a lo largo y ancho del país (para 1990 ya tenía 15,338 socios), y su gran dinamismo le permitió crear un gran centro de capacitación de trabajadores, una escuela de ingenieros constructores y una fundación.

Otra de sus características importantes es que cuenta con buenas finanzas y contribuye bien a la Confederación, en buena parte porque para participar en los concursos de las obras públicas, las autoridades exigen a las empresas concursantes que exhiban sus comprobantes de inscripción y pago de cuotas a su cámara.⁷⁴ Esto se vincula con otro rasgo notable de la cámara que es su relación privilegiada con el gobierno: aproximadamente el 80% del valor de la producción de la industria es contratada por el sector público⁷⁵ y varios dirigentes camarales han sido altos funcionarios federales en las secretarías de estado vinculadas a la construcción de las grandes obras públicas. Además, la cámara ha jugado un importante papel como puente entre las empresas contratistas de la obra pública y las agencias gubernamentales que las contratan. De hecho, la agrupación ha sido utilizada por los medianos empresarios como trampolín para obtener contratos de obras públicas (Ziccardi 1992). Al respecto, no puede dejar de mencionarse la proverbial corrupción que ha florecido en torno a estos contratos en todo el país y de la cual se han derivado grandes fortunas. Además en diversas coyunturas de conflicto con el gobierno, la cámara y sus dirigentes han figurado entre los primeros que piden apoyar al gobierno,⁷⁶ por lo que la cámara ha tenido siempre la fama de ser “gobiernista”.

Por todo lo dicho sobre esta poderosa cámara, no es extraño que varios de sus ex presidentes fueran señalados como precandidatos a la presidencia de la Concamin y, sin embargo, cuando estaba cercano el momento de su designación,

⁷³ *El Financiero*, 16/08/1991.

⁷⁴ “En esta cámara, de alguna manera tenemos cuotas más elevadas que en las otras cámaras de industriales del país” dijo uno de sus ex presidentes (Ziccardi. Entrevista a Bortoni).

⁷⁵ Para esta cámara véase el muy útil trabajo de Ziccardi (1992).

⁷⁶ Así reaccionó Bernardo Quintana cuando se nacionalizó la banca en 1982 (Puga 1986).

los “constructores” declinaron, aduciendo ellos mismos que su condición de grandes contratistas del gobierno era incompatible con la de máximos representantes de los industriales del país.⁷⁷ El hecho es que aunque la Concamin ha reconocido el peso y la importancia de la cámara de la construcción dándole siempre, como a otras cámaras gigantes, una vicepresidencia en su mesa directiva (Ziccardi 1989:20), nunca antes de 1987 había habido un presidente de la Concamin que proviniera de la cámara de la construcción.

Otra cámara relevante por su gran tradición y el peso económico que tiene la rama todavía aunque ya no en la proporción de antes, es la cámara nacional de la industria textil. Sus antecedentes se remontan al siglo XIX y principios del XX cuando surgió y se consolidó esa antigua industria. Su organización gremial fue pionera y jugó un importante papel como organizador de los empresarios desde fines del siglo XIX, durante la revolución (Ramírez 1987), y hasta muy avanzado el siglo XX, dándole a la Concamin algunos de sus dirigentes más destacados.⁷⁸

Pese a que es una cámara grande, 892 afiliados, su gran tradición ha permitido que el núcleo de los grandes empresarios de la rama se conozca bien y tenga cierta cohesión.⁷⁹ Así lo reflejó el destacado papel jugado por los directivos de la cámara textil en la negociación del Tratado de Libre Comercio (Bautista. Entrevista a Zaidenweber). Un factor que explica la unidad de este núcleo es la existencia de asociaciones civiles libres que los agrupan en organizaciones paralelas⁸⁰ y los vínculos propios de grupos sociales que comparten fuertes raíces étnicas.⁸¹

⁷⁷ Tirado. Entrevistas a Escoto.

⁷⁸ Entre ellos figuran Adolfo Prieto, primer presidente de la Concamin y Jesús Rivero Quijano, que a partir de la industria textil incursionó en múltiples empresas y fue además un intelectual muy activo desde los años veinte hasta 1965 (véase Gamboa 1992).

⁷⁹ Como dijo un ex presidente de la cámara textil: “Hay conciencia de grupo en la industria textil” (Helman. Entrevista a Aranzabal).

⁸⁰ En el campo de la cadena productiva fibra-textil-confección, ya había en 1945 cuatro asociaciones paralelas a la cámara y actualmente existen la Asociación Nacional de Empresarios Textiles, el Instituto Nacional de Normalización Textil, que también es una A.C. y la Asociación para la Moda.

⁸¹ En esta rama son notorios los grupos de ascendencia árabe, española y judía.

c) Por el área geográfica de su campo de acción

Otra distinción entre las organizaciones afiliadas a la Concamin se basa en el ámbito geográfico de su jurisdicción o campo de acción. Desde ese punto de vista, las organizaciones se dividen en: nacionales, que afilian a empresarios de toda la república, y regionales, que agrupan nada más a los de algún estado o ciudad.

Aunque en la Confederación predomina muy claramente el conjunto de las organizaciones del ámbito geográfico nacional (73%), no es despreciable el número de las que operan sólo local o estatalmente (27%).

CÁMARAS Y ASOCIACIONES, POR EL ÁMBITO ESPACIAL DE SU CAMPO DE ACCIÓN		
	Núm.	%
Cámaras y asociaciones regionales	24	27%
Cámaras y asociaciones nacionales	64	73%
TOTAL	88	100%

Fuente: Concamin (1976), Concamin (1979); elaboración propia.

Esta diferenciación jurídica tiene una consecuencia política al interior de la Concamin: las organizaciones de naturaleza regional o local tienen pocas oportunidades de alcanzar la presidencia de la organización, porque las numerosas cámaras nacionales asentadas en el Distrito Federal consideran que su área restringida de acción es limitativa para una visión de conjunto de los problemas nacionales de la industria; es decir, se las considera “provincianas” en el sentido peyorativo de este término. No obstante, de vez en cuando se han formado coaliciones de cámaras de provincia para confrontar alguna posición promovida por las cámaras del centro, y aunque en general no ganan, sí es clara la presión que ejercen.

d) Por el estatuto jurídico que las rige

Con acuerdo al criterio de su estatuto jurídico, las organizaciones miembros de la Concamin se dividen en dos: las cámaras, que son obligatorias y están reguladas por la ley de cámaras, y las asociaciones civiles de carácter voluntario que regula el código civil. De las 88 organizaciones, 62 eran cámaras y 26 asociaciones. Es importante hacer notar que 21 de las 26 asociaciones son

pequeñas, por lo que, según se ha visto, tendencialmente agrupan a grandes empresas.

CÁMARAS Y ASOCIACIONES, POR SU ESTATUTO JURÍDICO		
	Núm.	%
Cámaras	62	27%
Asociaciones	26	73%
TOTAL	88	100%

Fuente: Concamin (1976), Concamin (1979); elaboración propia.

El carácter jurídico distinto de las cámaras y asociaciones tiene también consecuencias políticas en la Confederación, ya que la ley establece que las cámaras tienen voz y voto en los órganos de gobierno de la Concamin, mientras que las asociaciones sólo tienen voz. Por lo mismo parece difícil que una asociación sea la organización base para alcanzar la presidencia de la Confederación.⁸² Llama entonces la atención que tantas asociaciones de grandes empresas se adhieran libremente a una organización donde legalmente se les trata como miembros “de segunda”. Esto puede obedecer a que es útil a las grandes empresas de una rama, estar organizadas nacionalmente por el criterio de la especialidad productiva, pues una organización de ese tipo puede procurar y tutelar los intereses particulares de esa actividad productiva. Por otro lado, es claro que estas agrupaciones se sienten confortables dentro de la Concamin (y no optan por “la salida” hirschmaniana), pues en su condición de organizaciones libres podrían no adherirse a ella, como de hecho lo hacen algunas otras asociaciones de industriales.⁸³ Por lo mismo la abundancia de asociaciones libres constituye una prueba de eficacia de la Confederación.

Lo anterior se hace más significativo si se considera, como se examinará más adelante, que en las décadas de los ochenta y noventa la Concamin ha seguido creciendo, sobre todo a partir de asociaciones libres. Estos datos son fundamentales para entender cómo en la misma Confederación, donde campean

⁸² Sin embargo, al menos en un caso sucedió así: en 1977 Luis Guzmán de Alba de la Asociación de Industriales del Estado de México iba a ser presidente. Para salvar el obstáculo legal se hizo que a toda prisa una cámara lo nombrara consejero (Tirado. Entrevistas a Escoto).

⁸³ Existen, por ejemplo, la Asociación de Fabricantes de Aceites, Grasas, Jabones y Detergentes de la República Mexicana, la Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas y la Unión de Industriales Litográficos y ninguna de ellas está afiliada a la Concamin.

características constrictivas de corte corporativista estatal, coexisten al mismo tiempo otras características típicamente societales. Estos elementos se recuperarán en el análisis del gobierno de la Concamin.

Se sabe también, por otra parte, que las asociaciones son buenas contribuyentes a las finanzas de la Concamin y que los dirigentes de la Confederación tienen una actitud de gran apertura hacia ellas (Polevnsky 2002)

Las asociaciones son en muchos casos réplicas de sectores incluidos en el ámbito de cámaras mayores que, encabezadas por las mayores empresas deciden crear sus organizaciones propias. Un funcionario de la Canacindra dice que las asociaciones industriales “están conformadas por un número selecto de empresas” y que obedecen “en la mayoría de los casos al liderazgo de las empresas económicamente más importantes” (Mújica 1997: 330).

Muchos sectores y ramas especializadas, al madurar, necesitan más independencia para su acción, por lo que tratan de salir de las grandes cámaras para constituir sus propias y exclusivas organizaciones, pues a partir de ellas les será más fácil desplegar acciones útiles para su clientela específica. En muchos casos las nuevas cámaras son promovidas por empresas de secciones que existen en la única cámara nacional genérica: la Canacindra pero esta enorme cámara ha tratado siempre de impedirles la formación de sus propias cámaras. Pero como se dijo antes, a lo largo de décadas, un gran número de esas ramas disidentes han logrado constituir sus propias cámaras escindiéndose de Canacindra, pero en otras ocasiones no lo han logrado⁸⁴ y entonces han formado asociaciones (Tirado 1979). Así han surgido muchas asociaciones especializadas del segmento moderno: la de la industria química primero y luego las todavía más especializadas de subramas químicas; las de la industria automotriz que son tres: la de automóviles, la de autopartes y la de camiones, autobuses y tractocamiones; la de aguas envasadas; la del cobre, y la del aluminio.

En otros casos los promotores de las asociaciones son minorías de empresas grandes que están a disgusto dentro de cámaras grandes, aunque sean

⁸⁴ Para impedirlo Canacindra cuenta con la ley de cámaras que establece que para los miembros de una cámara genérica puedan crear una cámara especializada nueva, deben contar con la aprobación de por lo menos el 80% de los industriales de la rama.

especializadas de su rama. Con esas asociaciones las empresas mayores se desembarazan de dirigencias burocráticas u oportunistas que se apropian de los recursos colectivos o se apartan de los muchos pequeños y medianos empresarios que las distraen de la problemática de la parte más dinámica de la rama. Son los casos, por ejemplo, de las grandes empresas de la minería, la industria azucarera y la perfumería, que organizaron aparte de las cámaras respectivas sus asociaciones independientes, pese a que ya había cámaras especializadas de esas ramas. Y en general las asociaciones, por ser voluntarias, pequeñas y ricas, suelen tener mejores condiciones para concertar acciones colectivas.⁸⁵ Es importante hacer notar que muchas de estas grandes empresas que han organizado las asociaciones libres, siguen siendo miembros de las cámaras obligatorias, y entonces tienen una doble afiliación que les permite actuar como una camarilla organizada al interior de la cámara; de forma tal que si se lo proponen sus dirigentes, probablemente pueden dominar a la cámara. De hecho, se ha observado desde los años setenta (Tirado 1979), nada menos que en la Canacindra, que empresarios provenientes de una de las asociaciones más ricas y dinámicas: la Nacional de la Industria Química (Aniq) se han convertido en presidentes de la cámara.⁸⁶ El importante papel desempeñado por la Aniq en la cámara se manifestó también en el liderazgo que ejerció en las negociaciones del TLC y al cual la Canacindra tuvo que acoplarse.⁸⁷ Otra asociación muy importante es la Asociación Nacional de la Industria Automotriz que reúne a las grandes empresas de esa rama (Camarena 1991) y también tuvo un buen desempeño en la negociación del tratado.⁸⁸

e) Por las características de la rama

Finalmente, otro criterio distintivo de las organizaciones miembros de la Concamin es la rama en que operan las empresas afiliadas. Desde ese punto de

⁸⁵ El ex presidente de una cámara reconoció que en las asociaciones “hay más verdad” que en las cámaras (véase Helman. Entrevista a Aranzabal).

⁸⁶ La asociación de la industria química, según uno de sus funcionarios, agrupa a unas 250 empresas que representan el 90% de la producción nacional (Bautista. Entrevista a Alexanderson).

⁸⁷ Véanse Sánchez (1996:116) y Bautista (Entrevista a Alexanderson).

⁸⁸ Véanse Camarena (1991) y Bautista (Entrevista a Flores).

vista es evidente una gran distinción entre las organizaciones de la Concamin, como lo muestra el cuadro a continuación: 18 de ellas, que son el 20.5% del total, no son en realidad organizaciones de industriales, sino de empresarios de otros sectores: el agropecuario, el comercial y el de servicios. Sucede que, por diversas razones, la Concamin se convirtió en refugio de organizaciones de empresarios no industriales que rehuyen afiliarse a otras organizaciones donde aparentemente cabrían mejor. Un claro ejemplo de ello es la cámara de la “industria restaurantera y de alimentos condimentados” que, a pesar de que sus afiliados encuadrarían mejor en las cámaras de comercio, ha preferido organizarse como una “cámara industrial” por la fuerza que da a una especialidad productiva la agrupación de todos los establecimientos de la misma. La organización ha tenido un crecimiento muy grande (en 1999 llegó a los 9,500 afiliados) y ha ido ganado influencia en la Confederación, lo cual se refleja en que un candidato surgido de ella ha disputado, sin éxito, la presidencia de la Concamin. La afiliación de este tipo de cámaras a la Confederación, avala de nuevo el hecho de que la Concamin tiene un mínimo de eficacia, pues de otra manera no se explicaría porqué esas cámaras están ahí.

CÁMARAS Y ASOCIACIONES DE LA CONCAMIN, POR ACTIVIDADES Y RAMAS ECONÓMICAS		
	Núm.	%
INDUSTRIALES	70	79.5%
NO INDUSTRIALES	18	20.5%
TOTAL	88	100.0%
Fuente: Concamin (1976), Concamin (1979); elaboración propia.		

La distinción entre organizaciones industriales y no industriales tiene clara relevancia política en el seno de la Concamin. Como tradicionalmente se entendió en México la noción “industria” como industria *manufacturera* y la Confederación se ostentó siempre como la representante de ese sector, entonces las organizaciones de la Concamin que agrupan a empresas de los sectores agropecuario, comercial y de servicios son vistas ahí como advenedizas. Tienen por ello obvios impedimentos para ser líderes de la Confederación, aunque eso no

significa que no puedan lograr otros beneficios que son los que los mueven para asociarse e integrarse a la Confederación.

f) Los cambios recientes en Concamin

Durante los años ochenta y noventa se produjeron algunos cambios en la composición de la Confederación,⁸⁹ de modo que en 1999 la Concamin tenía ya 102 organizaciones afiliadas, de las cuales 67 eran cámaras y 35 asociaciones. De las 27 organizaciones nuevas para las que hay datos de membresía, 11 son pequeñas (tienen menos de 100 afiliados), seis son medianas (entre 100 y 500), una es grande (entre 500 y 2,000) y ninguna es gigante (de más de 2,000 afiliados); por otra parte, 19 estaban dedicadas a actividades industriales y ocho a no industriales (Concamin 1999). En 2003, sólo cuatro años después, el número de organizaciones se había elevado ya a 114, de las cuales 67 son cámaras y 47 asociaciones.

En términos generales, la tendencia principal de los cambios en Concamin fue a que se crearan más asociaciones pequeñas de industrias especializadas. Esto fue notorio sobre todo en las subramas químicas de detergentes, autoadheribles y siliconados, fibrocemento, plaguicidas y fertilizantes y aluminio; en las de alimentos con las asociaciones de galletas y pastas, de conservas alimenticias y de chocolates y dulces, muchas de las cuales, repitiendo de nuevo la vieja práctica, constituyen réplicas de secciones similares que están afiliadas a la Canacindra. Esto muestra que Canacindra sigue siendo para una gran cantidad de industriales, como lo fue a lo largo de décadas, una organización incómoda, de la que algunos sectores y ramas deciden independizarse para crear nuevas cámaras o asociaciones de afiliación voluntaria.

En otro nivel, son también síntomas del creciente peso de las asociaciones en la Confederación, la constitución de un órgano que las agrupa – una asociación de las asociaciones- y la demanda para que se les otorgue el derecho al voto en la Confederación.⁹⁰

⁸⁹ Se crearon 8 cámaras y 19 asociaciones y se liquidaron 3 cámaras y 10 asociaciones.

⁹⁰ Lo pidió el presidente de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (véase *El Universal*, 17/02/1987).

De lo anterior se concluye que el futuro de la Confederación apunta probablemente a la desaparición de las membresías obligatorias y a otorgar el derecho a voz y voto a las asociaciones; y, en una perspectiva más lejana, a la conversión de las cámaras de afiliaciones compulsivas en otras asociaciones libres y el predominio de las asociaciones en la Concamin.

6. Los conjuntos de organizaciones solidarias latentes

Dada la gran diversidad de las cámaras y asociaciones existentes en el seno de la Concamin, es conveniente discernir cuáles de las organizaciones que se han examinado antes podrían articular conjuntos de organizaciones solidarias latentes que eventualmente puedan llegar a formar coaliciones político-electorales internas, en la lucha por el poder en la Confederación.

Estos conjuntos solidarios son agrupamientos de organizaciones y empresas afiliadas a ellas, que comparten un mismo interés económico-político objetivo: el tamaño de las empresas que afilian, el número de los afiliados que agrupan, el lugar geográfico en que se ubican, y el estatuto jurídico que tienen.

No se entrará aquí directamente al tema de las coaliciones políticas electorales sino a un momento previo: el de las condiciones estructurales de un ambiente de intereses y opiniones que puede o no concretarse en alianzas político electorales entre las 88 organizaciones de la Confederación industrial: 62 cámaras que tienen derecho al voto y 26 asociaciones que, aunque no tienen voto, sí contribuyen económicamente y tienen voz, y participación e influyen en muchos aspectos de la vida de la Confederación. Puede entonces decirse que esta parte se ocupa de las afinidades posibles entre los “principales portadores de voces” en la Concamin.

Como se ha dicho antes, en opinión de este autor, la distinción más fuerte y definitiva entre las cámaras y asociaciones es la que atañe a la mayor o menor capacidad de movilización de recursos económicos, intelectuales, políticos, simbólicos, etc., que tienen los afiliados a ellas, misma que se manifiesta en el indicador tamaño de las empresas asociadas o, también, de otro modo, el capital.

Es justamente este criterio el que parece funcionar como el eje articulador del conjunto solidario más importante al interior de la Concamin. Pero como no

hay información suficiente sobre el capital de las empresas afiliadas a las cámaras, se recurrirá aquí a la asociación encontrada entre las organizaciones cuya mayoría de afiliados son empresas de mayor tamaño y las organizaciones cuyo número de afiliados es pequeño: de ese modo el criterio del tamaño de las organizaciones permitirá detectar cuáles son las organizaciones que tienen afiliadas empresas de mayor o menor tamaño.

Con base en este lazo es posible distinguir en Concamin un primer gran conjunto de organizaciones con características estructurales comunes, que probablemente pueden estar dispuestas a actuar unidas: es el conjunto de las organizaciones pequeñas, en general, de grandes empresas, tendencialmente del sector moderno.

Como se vio antes y lo muestra el siguiente cuadro, en Concamin hay 49 cámaras y asociaciones pequeñas (ninguna tiene más de 150 afiliados y su promedio de socios es de sólo 45 afiliados por organización) que, por la asociación que se ha indicado, suelen ser también mayoritariamente de empresas medianas y grandes. Ellas representan el 55.7%, de las organizaciones afiliadas a la Concamin, aunque sólo agrupan a 2,226 miembros, es decir, apenas el 2.3% de toda la membresía indirecta de la Concamin.

CÁMARAS Y ASOCIACIONES DE LA CONCAMIN, POR NÚMERO DE AFILIADOS						
	Organizaciones			Afiliados		
	Núm.	%	% Acum.	Núm.	%	% Acum.
CHICAS (hasta 150 afiliados)	49	55.7%	55.7%	2,226	2.3%	2.3%
MEDIANAS (entre 151 y 500 afiliados)	17	19.3%	75.0%	4,938	5.1%	7.4%
GRANDES (entre 501 y 2,000 afiliados)	15	17.0%	92.0%	12,904	13.3%	20.7%
GIGANTES (más de 2,000 afiliados)	7	8.0%	100.0%	76,690	79.3%	100.0%
TOTAL	88	100.0%		96,758	100.0%	

Fuente: Concamin (1976), Concamin (1979); elaboración propia.

Estas organizaciones chicas son algo así como clubes privados de los mayores empresarios de una rama o sector determinado en que operan las empresas más grandes y modernas. Y del tamaño reducido de estos clubes, resulta un hecho que cobra un gran relieve político: son en general instrumentos

ágiles para la acción, por el tamaño reducido de sus membresías insertas en una misma rama.⁹¹

El operar en una misma rama específica les permite, pese a que son competidores en el mercado, tener mejores condiciones para dialogar, explicitar intereses comunes e identificar problemas colectivos y oportunidades mayores de llegar a acuerdos.⁹²

Opera además el hecho de que, como señala Olson (1971), en las pequeñas organizaciones la presión que ejercen los pocos miembros, unos sobre otros, es un gran estímulo para superar los problemas del polizón o “gorrón” que se beneficia de los resultados de la acción desplegada por otros, aunque no haya colaborado de ninguna manera a ella. Igualmente, la organización pequeña tiene más posibilidades de autorregularse e impedir la apropiación arbitraria de beneficios específicos generados por la acción, que no son de aplicación colectiva, sino que su distribución se hace selectivamente. Esto es, el constituir grupos reducidos asegura que haya una vigilancia mutua que propicie la transparencia, y que sean posibles el trato directo, la comunicación expedita, las interacciones personales, el diálogo fluido y hasta vínculos de amistad entre los socios⁹³ que propician el compromiso para actuar colectivamente.

Agréguese a todo ello que los pocos afiliados de cada una de estas 49 organizaciones tienden a ser de grandes y medianos empresarios, lo cual se traduce en empresas grandes y modernas con capacidad de movilizar recursos en beneficio de las propias empresas y de sus organizaciones, lo cual puede potenciar la unidad del grupo.

Es decir, porque son pequeñas, homogéneas y tienen recursos, pueden ser cohesionadas, todo lo cual se traduce en menores posibilidades de conductas

⁹¹ Aunque, como ya se dijo, las cámaras más diminutas de la élite más encumbrada tienden a presentar un bajo perfil, porque deliberadamente las grandes empresas afiliadas a ellas las circunscriben a un radio de acción corto.

⁹² El presidente de la pequeña cámara cerillera encomió repetida y enfáticamente la unión, la armonía, la cooperación y el espíritu de colaboración de sus 24 socios (Barroso 1969:263-269).

⁹³ El ex presidente de una cámara pequeña narró que las juntas camarales terminaban en partidas de dominó que se prolongaban hasta muy tarde (Tirado. Entrevistas a los Hamta). Otro presidente dice que los miembros de su pequeña asociación formaban “una verdadera familia” (Pandal 2002:51).

oportunistas y mayores probabilidades de una mejor representación. Por todo lo anterior, estas 49 organizaciones tienen características estructurales que tendencialmente les permiten asumir una posición unificada y constituirse en la base del liderazgo de la Concamin.

Y son estas 49 organizaciones chicas y las 17 medianas, de las que casi nunca trasciende algo a los medios, las que más caracterizan a las organizaciones afiliadas a la Concamin. Esto es muy distinto a la imagen que circula en los medios y hace parecer que son las grandes cámaras, como Canacintra, los ejemplos típicos de las afiliadas a la Confederación.

7. Las coaliciones electorales probables

Toca ahora analizar el mapa de las probables coaliciones electorales que pueden integrarse en la Concamin para disputar el poder en su seno. Dado que las asociaciones carecen del derecho al voto, el análisis debe reducirse única y exclusivamente a las coaliciones factibles de formarse entre las 62 cámaras que sí pueden votar.

De ese modo aparece, en primer lugar, una posible coalición electoral constituida por las 28 cámaras industriales de empresas tendencialmente modernas y de mayores tamaños y membresías de hasta 150 afiliados que, como lo muestra el cuadro a continuación, constituyen el 45.2% de todas las organizaciones de la Concamin con derecho a voto. Como el tamaño grande y la modernidad de las empresas se liga con la reducida membresía de la cámara o asociación en cuestión, resulta que el núcleo de este gran conjunto solidario de organizaciones chicas lo constituyen las grandes empresas más modernas.

Ahora bien, en virtud de que los demás ejes articuladores de conjuntos solidarios carecen de la fuerza cohesiva de este criterio distintivo y a que es muy probable que existan más afinidades entre las cámaras medianas y las pequeñas que tendencialmente agrupan a empresas mayores, que entre las cámaras medianas y las grandes y las gigantes, esas organizaciones chicas podrían tener como aliados a las 14 cámaras medianas. Así, podría integrarse una coalición electoral de las 28 cámaras pequeñas, más las 14 medianas, lo que daría un total

de 42 votos o el 67.7% del total de los votos de la Concamin, suficientes para ganar las elecciones.

CÁMARAS DE LA CONCAMIN, POR NÚMERO DE AFILIADOS			
Rangos por Afiliados	Número de Cámaras	%	% acumulado
Hasta 150	28	45.2%	45.2%
De 151 a 500	14	22.6%	67.7%
De 501 a 2000	13	21.0%	88.7%
Más de 2001	7	11.3%	100.0%
	62	100.0%	

Fuente: Concamin (1979); elaboración propia.

Fuera de esta posible coalición de las organizaciones más reducidas y que agrupan además a las mayores empresas, no parecen muy viables otras coaliciones importantes; al menos no para ganar la presidencia de la Confederación.

Eso es así porque los otros criterios articuladores: el del área geográfica del campo de acción y el del estatuto jurídico, se traducen en afinidades externas incapaces de convertirse en ejes articuladores de coaliciones electorales que tengan un gran peso, aunque, desde luego, tienen alguno.

De otro lado, no parece que las organizaciones gigantes constituyan un conjunto solidario articulado en torno al criterio de su gran tamaño. Pese a algunas similitudes externas, en realidad cada una estas organizaciones gigantescas es un mundo complejo, distinto y aparte de los otros. De hecho, por ejemplo, entre la Canacindra y la Caintra ha habido una larga historia de desencuentros por sus diferentes posiciones político ideológicas y el sentido específico de sus acciones. Un estudio sobre el discurso empresarial en 1985 colocaba justamente a ambas organizaciones en los extremos opuestos de las diversas opiniones vertidas por las organizaciones gremiales (Montesinos 1992). Sin embargo, los líderes políticos y activistas que suelen dirigir a la Canacindra han tratado en ocasiones de aglutinar a su favor los votos de otras cámaras grandes y gigantes que puedan sentirse desplazadas por las chicas y las medianas. Pero cuando lo han hecho, los resultados han sido muy relativos, porque desde los años cuarenta ningún ex presidente de la Canacindra ha logrado hacerse de la presidencia de la Concamin

y desde entonces todos los intentos desplegados para ese objetivo han fracasado.⁹⁴ No en vano la presidenta de la Canacintra se quejaba en 2002 del aislamiento de su cámara en la Concamin (Polenvsky 2002). Sin embargo, como se ha dicho, Canacintra sí ha logrado tener de modo permanente, a modo de compensación, un lugar en la mesa directiva de la Concamin.

Por otra parte, el conjunto solidario latente de cámaras de provincia tiene sin duda cierta capacidad de articulación de coaliciones electorales. La tradicional tensión entre el centro y las provincias se recrea también desde hace mucho tiempo y de manera muy clara en las agrupaciones empresariales y permite alineamientos entre organizaciones que, por otra parte, tienen poco en común. Así, por ejemplo, para las elecciones de presidentes de la Confederación en 1978⁹⁵ y 1985⁹⁶ se articularon coaliciones electorales que incluyeron a la Caintra de Nuevo León y a otras cámaras industriales de Puebla, Guadalajara y León que apoyaron a los candidatos opositores, aunque a la postre los retadores no pudieron ganar en ninguna de las dos ocasiones a los candidatos oficialistas de la zona metropolitana de la ciudad de México. La formación de estas coaliciones es efecto de la militancia de muchas organizaciones empresariales de provincia – incluso cámaras y delegaciones de cámaras industriales- en el campo de la facción política empresarial liberal conservadora que encabeza la Coparmex y rivaliza con la facción liberal pragmática de la que Concamin es una de las organizaciones más importantes. Conocedores de esta actitud anticentralista siempre latente, los dirigentes de la Concamin han equilibrado sus órganos de gobierno dando a las regiones, y en primer lugar a Monterrey, un espacio en ellos. Por eso es muy frecuente que los representantes de la Caintra de Nuevo León tengan una vicepresidencia en la mesa directiva de la Confederación.⁹⁷

⁹⁴ El presidente de Canacintra Carlos Mireles quería presidir a la Confederación valiéndose de un préstamo que su cámara hizo a la Concamin para resolver un conflicto laboral con sus empleados (Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández).

⁹⁵ Tirado (Entrevistas a Escoto). Fue esta la elección en la que compitió Pría (ex presidente de la Canacintra) contra Guzmán.

⁹⁶ *El Universal*, 5/03/1985.

⁹⁷ Tirado. Entrevistas a Escoto.

Tampoco tienen capacidad de formar coaliciones las cámaras no industriales, pues fuera de algunos pocos vínculos entre algunas de ellas: las de radio y televisión y televisión por cable, las de autotransporte y la de aviación, no existen mayores vínculos entre ellas.

Por todo lo anterior, puede decirse que sólo las cámaras nacionales pueden llegar a la presidencia de la Concamin y las articulaciones de cámaras de provincia sólo han podido obtener vicepresidencias.

Por otro lado, con una importancia secundaria, porque ninguno de ellos es de una gran amplitud, pueden también considerarse los siguientes conjuntos solidarios latentes compuestos por cámaras afines porque son de la misma especialidad: a) las cinco cámaras de la industria harinera, b) las cuatro cámaras de textiles, y c) las tres cámaras del calzado. De modo similar se aprecian otros conjuntos integrados por las cámaras de los eslabones de las cadenas productivas, entre los cuales existen relaciones de interdependencia: cinco cámaras en la de fibras-textiles-vestido; dos en la de cemento-construcción; cinco en la de curtiduría-calzado; como cinco o seis en la de minería-siderurgia-artículos metálicos; seis en la de harina-pan, etc. Debe sin embargo tenerse en cuenta que la relación entre proveedores y clientes tiene muchos ángulos y los fuertes aliados de un momento pueden convertirse en los enconados rivales de otro; por ejemplo, cuando el cliente busca insumos más baratos y de mejor calidad en el extranjero.

8. El poder en las cámaras y asociaciones

Toca examinar ahora cómo es el arreglo del poder en las cámaras. Para ello se examinarán las reglas que rigen al respecto, tal como están plasmadas en sus regulaciones escritas y en los modos de hacer las cosas que son aceptados, como prácticas consistentes y regulares. Se revisarán las reglas formales, pero también las informales que coexisten con ellas en una mezcla intrincada de constreñimientos que se van ajustando en un proceso de relaciones simbióticas entre los actores y las instituciones mismas (Romero 1999:20-21).

Para entender la cuestión de la dirección en la organización empresarial, que es uno de los temas de interés fundamental para este trabajo, se abordarán aquí cuatro tipos de regulaciones: a) el régimen legal formal de gobierno de las

cámaras; b) las reglas de intervención que muestran asimetrías entre los empresarios grandes y los pequeños en las cámaras industriales; c) las reglas de acción de grupos informales en la vida camara; y d) las que atañen a los alcances del poder de los dirigentes de las cámaras. Estas cuestiones permitirán resolver dos problemas principales: cómo se accede a los puestos de dirigencia y cómo se toman las decisiones de política.

a) *El régimen legal formal de gobierno de las cámaras*

Las reglas fundamentales de operación de las cámaras están contenidas sobre todo en la ley de cámaras de 1941, misma que remite a los Estatutos de cada cámara para los pormenores de la regulación de cada una.

La asamblea de cada una de las cámaras es “el órgano supremo” de gobierno de esas agrupaciones y se integra por la totalidad de los socios activos. Es derecho de todos los industriales inscritos como socios activos el votar en la asamblea general, y una de las funciones principales de esta asamblea es designar a los miembros del consejo directivo que durará dos años, renovándose por mitades; es decir, cada año se elige a la mitad de sus miembros.

Otras de las facultades importantes del consejo directivo son convocar a asambleas ordinarias y extraordinarias; presentar a la asamblea un plan de acción y un informe anuales; ejecutar los acuerdos de las asambleas; nombrar a las personas que deban representar a la organización en los organismos gubernamentales y, en general, coadyuvar al objetivo que la ley les señala.

También tiene el consejo otras atribuciones de índole administrativa, como llevar la contabilidad; hacer el balance y el presupuesto anuales; contratar a los empleados de la agrupación; llevar el registro de afiliados; enviar la cuota del 15% de sus ingresos a la Confederación; elaborar estadísticas; recopilar toda suerte de información y hacer estudios económicos; fomentar las exportaciones; etc.

Pero la más importante de las facultades del consejo es la de elegir a quienes encabezarán la cámara. En efecto, el consejo directivo debe elegir en la primera sesión de cada año al presidente, los vicepresidentes, el tesorero y el secretario de la cámara. Es decir, la elección de las autoridades principales de la

cámara es indirecta: la asamblea elige al consejo directivo y éste elige a los dirigentes camarales.

La ley permite que los Estatutos de cada cámara establezcan otros órganos de gobierno y en general en las cámaras más grandes existe una autoridad superior que es la comisión ejecutiva o mesa directiva, cuyos miembros –el presidente, los vicepresidentes, el tesorero, etc.– son designados por el consejo directivo. En cambio, en las cámaras chicas, aunque el consejo directivo nombra también a los dirigentes, éstos no constituyen un órgano diferente, solo son los dirigentes del propio consejo directivo.⁹⁸

Lo anterior implica que en las cámaras de mayor tamaño hay tres órganos de dirección y el consejo directivo opera como un colchón intermedio entre sus asambleas numerosas y la comisión ejecutiva, y en las cámaras chicas sólo hay dos órganos en una relación directa: la asamblea y el consejo directivo.

El presidente durará un año en el cargo y sólo puede ser reelecto una vez para el periodo inmediato; y lo usual es que siempre sea reelecto. La brevedad de estos periodos, explica un enterado de la vida de la Canacintra, ha contribuido a la preponderancia del presidente y los accidentados y marcados cambios de rumbo (Mújica 1997: 339).

La ley remite a las cámaras para determinar las atribuciones de los presidentes y en los estatutos de éstas, sus facultades suelen ser muy amplias: representar a la cámara ante todo tipo de entidades y en todas las circunstancias; presidir todas las reuniones de la asamblea, el consejo directivo y la comisión ejecutiva; convocar al consejo directivo y a la comisión ejecutiva cuando sea necesario; acordar y despachar los asuntos del consejo directivo con ese órgano y los ordinarios con el personal de la cámara; autorizar todos los gastos; autorizar las actas y firmar la correspondencia; ser miembro de todas las comisiones y

⁹⁸ Véase un ejemplo del primer caso en los estatutos de la cámara de la construcción (CMIC 2000) y uno del segundo caso en los de la cámara de la industria editorial (CNIEM s/f).

presidir las cuando asista. Tiene además todas las atribuciones y prerrogativas de los consejeros, y voto de calidad en caso de empate.⁹⁹

De todo lo anterior conviene destacar el gobierno simple y directo de las cámaras chicas y el indirecto y complejo de las grandes y que los presidentes gozan de amplios poderes en sus cámaras.

b) Los grandes y pequeños empresarios

Tradicionalmente ha habido en las cámaras una contradicción entre los empresarios grandes y los pequeños; muchos estudios lo apuntan así. La más acuciosa investigación sobre las organizaciones empresariales mexicanas, encontró que los pequeños y medianos empresarios no se sentían adecuadamente representados en las cámaras (Shafer 1973:9-10). Alcázar (1970:98) concluyó que los grandes grupos económicos tenían la capacidad para dominar las direcciones de las agrupaciones, y Zabludovsky (1985) coincide, señalando que desde los años cuarenta el poder económico es un factor importante en el control de las cámaras industriales. Tiempo después, Camp (1990:181) confirmó de nuevo que no hay democracia en las organizaciones y que “muchos empresarios medianos y pequeños están insatisfechos con su representación”,¹⁰⁰ y Puga señala que los empresarios micro, pequeños y medianos se quejan de que las cámaras de comercio y de industria “han dejado de atender sus demandas para convertirse en voceros de un proyecto económico sustentado básicamente por la gran empresa” (1992:12). Muy cerca de las organizaciones y el periodo que interesa a este trabajo, Alfonso Pandal, presidente de la Concamin en 1981-1983, habla en sus memorias de “la gran influencia de los grandes hombres de negocios” y “la fuerza que tienen en las bases de las cámaras” (2001:92)¹⁰¹, Silvestre Fernández, también presidente de la Concamin en

⁹⁹ Estas facultades son típicas y están reguladas así, por ejemplo, en los estatutos de las cámaras de la construcción (Art. 66) y de la industria editorial (Arts. 57, 58 y 59); véanse CMIC (2000) y CNIEM s/f).

¹⁰⁰ Alba y Kruijt (1988:206) encontraron también que la opinión de los empresarios jaliscienses sobre sus cámaras no es totalmente favorable y el descontento es mayor entre los medianos y pequeños.

¹⁰¹ También Hernández (1992), Alba (1994) y Luna (1995) coinciden en que los pequeños y micros están mal representados en las organizaciones empresariales.

1985-1987, confirmó que los grandes empresarios “ejercen una enorme influencia” y constituyen “el fiel de la balanza” en las cámaras¹⁰² y el presidente de la Confederación Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Industria (Conamin) se quejaba en 1992 de que “existe una absoluta falta de democracia en las cámaras y sus confederaciones”.¹⁰³

Aunque no existe una investigación sistemática de la presencia de las más importantes empresas de México en la dirigencia de las cámaras, si hay muchos indicios de modos de hacer –reglas- que revelan un amplio protagonismo de las más grandes empresas.

Para empezar, es notorio que generalmente grandes empresarios fundaron las cámaras y confederaciones empresariales más importantes. Ellos fueron quienes usando sus recursos simbólicos –su prestigio y su fama personales, los de su familia y sus socios y los de su empresa y sus marcas– tenían la capacidad para convocar a los principales productores de sus ramas; y mediante la movilización de sus recursos económicos e intelectuales, convencerlos de la pertinencia de la organización y superar luego las dificultades inherentes a la creación de los nuevos organismos. La decisiva presencia de los grandes en los orígenes de las cámaras significa que, al menos en un primer tiempo, las organizaciones eran literalmente suyas.

De ese modo, los presidentes fundadores de las tres organizaciones empresariales más importantes del país, fueron todos grandes empresarios: Enrique Sada Muguerza de la Cervecería Cuauhtémoc fue en 1917 el primer presidente de la Concanaco; Adolfo Prieto de la Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey y con intereses en fábricas textiles, inauguró en 1918 la Concamin; y Luis G. Sada, también del grupo Cuauhtémoc, fue el iniciador de la Coparmex en 1929.

Sobran ejemplos de las fundaciones de las cámaras y asociaciones empresariales por los más importantes empresarios: los mayores productores de

¹⁰² Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández.

¹⁰³ Véase Conrado Vázquez, “Manuel Villagómez (presidente de Conamin) y su lucha en pro de la microindustria”, *Ocho Columnas*, Guadalajara, 19/11/92.

tequila crearon la primera asociación de fabricantes de esa bebida (Gómez 1992:63); la refundación de la cámara textil en 1937 se realizó en una asamblea a la que sólo asistieron diez de las más grandes empresas de la rama (Canaintex s/f); Emilio Azcárraga, dueño de la XEW, fue el primer presidente de la cámara de la radiodifusión (Mejía 1988:35); y la creación de la cámara cervecera a principio de los sesenta obedeció, desde luego, a una decisión de los grandes grupos cerveceros (Ortiz 1997:270-271).

Tampoco es extraño que grandes empresarios figuren y hasta repitan como presidentes de sus cámaras.¹⁰⁴ Dos miembros de la familia Lenz, propietaria de las fábricas de papel Loreto y Peña Pobre fueron de los primeros presidentes de las cámaras del papel y la silvicultura en los cuarenta (Salvia 1989:82); Salvador López Chávez, dueño en la época de la fábrica zapatera más grande del país: Calzado Canadá, ocupó la presidencia de su cámara en cuatro ocasiones (Arias 1980:248 y 1992); y Camilo Garza Sada, presidente de Hojalata y Lámina, presidió la cámara de hierro y acero en los sesenta (Godau 1982). En otras cámaras, como la de la construcción, pasaron por su presidencia prácticamente todos los grandes de la rama: Bernardo Quintana¹⁰⁵, Antonio Gutiérrez Prieto, Gonzalo Gout, José Mendoza Fernández, Alberto Franco, Julio Argüelles, Pablo Álvarez Treviño, Guillermo Ballesteros, etc. (Ziccardi 1992).

En los años recientes siguen al frente de sus cámaras algunos de los grandes capitanes de empresa. En la cámara del cemento fue presidente en 1987-1988 el magnate Lorenzo Zambrano Treviño, miembro de la principal familia accionista y presidente del gran consorcio Cemex. La cámara del hierro y el acero ha sido presidida por Alonso Ancira de Grupo Acerero del Norte (Salas Porras 1998:264). El actual presidente de la cámara del papel es miembro de la familia Rincón, propietaria de Corporación Durango, el segundo grupo papelerero más

¹⁰⁴ Camp ha sostenido que fuera del CMHN y la ABM, los miembros de las grandes familias empresariales y otros empresarios importantes no desempeñan "un papel directo en el liderazgo" de las organizaciones empresariales, pero él mismo señala que encontró que 35% de tales individuos sí han ocupado las presidencias de ellas (1990:175), lo cual de ninguna manera es poco.

¹⁰⁵ Quintana presidió también la cámara del cemento.

grande de América Latina, con ingresos anuales de casi mil millones de dólares.¹⁰⁶ En la misma tónica, una investigación encontró que el 52.2% de 66 grandes conglomerados, cuentan en su consejo de administración con al menos un integrante que ha sido, a su vez, presidente de alguna organización empresarial (Arzuaga 2002:250).

También es notorio el peso de los grandes empresarios en las asociaciones gremiales de Nuevo León (Nuncio 1982). Como se mencionó antes, entre los presidentes de la Caintra figuran muchos miembros de las grandes dinastías empresariales regiomontanas (Mendirichaga 1989). También en Guadalajara es conocido el liderazgo personal de los más importantes empresarios en los organismos locales;¹⁰⁷ y los fundadores de la Asociación de Empresarios del Estado de México (hace décadas, con otro nombre) fueron también grandes empresarios.¹⁰⁸ Completando el cuadro, quienes organizaron las cámaras y asociaciones de productores que escaparon de la Canacindra y otras agrupaciones eran también los empresarios más conspicuos de sus ramas (Tirado 1979).¹⁰⁹

Datos obtenidos de diversas fuentes, reflejan que el destacado papel que desempeñan los grandes empresarios en muchas cámaras, obedece a dos razones principales: una primera, muy simple, es la inexistencia o escasez de pequeños y medianos empresarios en varias ramas industriales; esto se traduce en que casi todas las empresas de esas ramas son grandes y, por consecuencia, también lo son las afiliadas a las cámaras correspondientes. Pero la segunda es la baja participación general de todos los empresarios en sus organizaciones y de los chicos y medianos sobre todo. Un dirigente empresarial diagnosticó en 1984 que

¹⁰⁶ Véase María Luisa Valencia, "El pez más rápido devora al más lento", en revista *Mari. Papel Corrugado para América Latina*, 15(1):28-31, enero-febrero de 2002.

¹⁰⁷ Abelardo Garciarce presidió muchas asociaciones del sector privado jalisciense; Raúl Urrea fue presidente del Centro Patronal y la Cámara de Comercio de Guadalajara y Jorge Martínez Gúitrón coordinó las Cámaras Industriales de Jalisco (Alba y Kruijt 1988). Francisco Martínez Martínez presidió la Cámara de la Industria Alimenticia, coordinó el Consejo de Cámaras Industriales del Estado de Jalisco y fue miembro de las directivas de la Concamin y el CCE.

¹⁰⁸ Entre ellos: Julio Serrano Piedecosas de Cementos Anáhuac, José de la Macorra de la papelera San Rafael, los Campos de Campos Hermanos, etc. (Cano 1969:100)

¹⁰⁹ Las empresas multinacionales de aceites y mantecas comestibles crearon una nueva asociación por la hostilidad de los productores nacionales agrupados en otra (Gómezjara 1978:181).

los organismos empresariales tenían poca representatividad y atribuía la causa a la escasa participación de las empresas afiliadas en la vida de las agrupaciones y en particular en los procesos de toma de sus decisiones (Suárez 1984).

Este problema se agudiza cuando se trata de los empresarios de tamaño pequeño y micro, incluso en muchas de las cámaras donde ellos constituyen sus mayorías. Así lo señalan funcionarios de organizaciones empresariales que advierten una baja representación gremial debido al divorcio con los afiliados (Mújica 1997: 338).¹¹⁰ En general, los empresarios de menor tamaño tienen muy poco interés en las asociaciones y tienden a dejarlas en manos de minorías de los empresarios de mayor tamaño y sus representantes. Lo dice un ex presidente de la Concamin: “las cámaras y las asociaciones siempre han sido manejadas por un grupo minoritario, no por razones de grilla, no por razones de control político, sino por razones de flojera y omisión del resto” (Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández). Y ese grupo minoritario está en general compuesto por empresas que tienden a ser de tamaño grande o medio. Porque si la participación de todos es en términos generales baja, la menos baja es la de los grandes empresarios; ellos siempre están afiliados, aunque no necesiten los servicios generales que la organización ofrece a sus asociados y, además son ellos los que hacen aportaciones económicas extraordinarias que son vitales para sus organizaciones.

Pero también es un hecho que esta participación se ha venido haciendo más indirecta y selectiva. Desde hace tiempo se observó que aunque los miembros de la élite empresarial participaban en las organizaciones, preferían acudir directamente a las autoridades para resolver los problemas que afectaban a sus propias empresas (Derossi 1977:237 y 200). El ex presidente de la Concamin Silvestre Fernández así lo confirma: las empresas grandes se bastan a sí mismas y requieren poco a las cámaras; y es que movilizándolo los recursos políticos de que disponen tienen acceso directo en el gobierno a quienes quieren y de ese modo resuelven sus problemas. Esto funciona muy adecuadamente cuando se trata de acciones distributivas, como se vio en el capítulo III.

¹¹⁰ También Levanti (2001) encontró en una muestra de empresas, que casi la mitad de ellas no quería asociarse y que la mayoría de ellas son las mismas que no tienen ninguna participación política en las cámaras

Puede decirse que los más grandes empresarios tienen un pie dentro y otro fuera de las cámaras. Aunque mantienen una presencia importante en las organizaciones relevantes para su actividad, no ejercen directamente el liderazgo, porque casi no lo necesitan. Están inscritos y cuidan a las cámaras, vigilan que funcionen convenientemente, supervisan que se elija a las personas adecuadas, porque eventualmente pueden llegar a necesitarlas; por ejemplo, en caso de que se pretendiera aprobar una política o legislación negativa para toda su rama, lo que en el capítulo III se analizó como una acción pública de tipo regulatoria. Este tipo de políticas suelen ser enfrentadas por las empresas, aun las grandes, a través de la representación de la cámara.¹¹¹ Como el problema atañe de repente a todos los involucrados en la rama, con relativa facilidad la cámara podrá desplegar una acción bien sustentada. Lo anterior no obsta para que, si fuera necesario, las empresas grandes refuercen a sus cámaras o hasta las hagan a un lado e intervengan ante la presidencia de la Confederación, otra organización empresarial de mayor jerarquía como el CCE o directamente ante el gobierno.

De los muchos afiliados a las cámaras, la regla es que las que más emplean sus servicios son las empresas medianas y algunas de las pequeñas. Ellas son las que más se benefician de los servicios rutinarios que acostumbran proporcionar a sus asociados: de gestoría ante dependencias oficiales; de información técnica; de asesoría legal; de capacitación; de asistencia técnica; etc. Recurriendo a estos servicios, las empresas medianas y pequeñas que los disfrutan prescinden de costosos departamentos especializados, como los que tienen las grandes empresas en el uso de su capacidad de movilización de recursos económicos e intelectuales.¹¹²

Por otra parte, la presencia de los micros y pequeños industriales en la vida camaral es muy pobre, pues en general son muy pasivos. Un mediano

¹¹¹ Escribió Pandal (2001:88), ex presidente de Concamin, respecto al CMHN: las empresas de sus miembros representan “la mitad del ingreso nacional” y “si bien por su peso específico no necesitan de las organizaciones pues su contacto con el gobierno es directo, sí existen otros tipos de intereses en los que la defensa de las organizaciones les es imprescindible”.

¹¹² Un servicio de la cámara panificadora, útil para todos sus afiliados, fue la negociación de una revisión salarial con el sindicato de la industria, en 1989 (Santos y García 1995:31). También lo era la negociación repetida del precio oficial del pan (Tirado. Entrevista a García y Santos).

industrial que fue presidente de una cámara y una asociación, y que luego contendió por la presidencia de la Concamin, señaló que los pequeños industriales carecen de sentido gremial y no ven a las organizaciones como un espacio de participación, ni saben beneficiarse de los servicios que ellas ofrecen (Puga 1992:36). Hasta en la misma Canacintra, la cámara que durante décadas se ha proclamado la representante por excelencia de los pequeños establecimientos, también se encuentra que casi no participan las empresas micros y pequeñas (Sánchez 1996:108-114, 120 y 146).

Resulta entonces que aunque las empresas de tamaño más reducido son las que más necesitan a las cámaras; los empresarios micros y pequeños son también muy pasivos: ni participan en las cámaras, ni demandan sus servicios.

Para empezar, un gran número de micros y pequeños industriales simplemente no cumple con lo que manda la ley y no se inscriben en sus cámaras y muchas veces ni son censados porque son informales.¹¹³ Un conocedor de las cámaras y la Confederación estima que cuando mucho un 25 o 30% de los industriales se inscribía efectivamente en las cámaras¹¹⁴ y muchos de los inscritos jamás acudían a ellas.¹¹⁵ Hay poca asistencia a todo tipo de reuniones, incluso a las asambleas en las que se va a votar.¹¹⁶ La estimación de quienes asisten a las reuniones y asambleas de las cámaras es apenas de un 1 ó 2% de los afiliados. Sólo a veces, cuando se presentan problemas graves que involucran a todos, la

¹¹³ Tello (1994:318) reporta que una encuesta de Nafin e INEGI encontró que sólo el 53% de las microempresas estaba afiliado a una cámara o asociación. Por otra parte, sólo 12% de los 12,341 negocios de la rama panificadora se afiliaban a su cámara (Santos y García 1995:31-32); y de las 20,000 empresas de la industria del vestido, sólo el 13.5% pertenecía a la cámara (Barroso 1969:71).

¹¹⁴ Tirado. Entrevistas a Escoto.

¹¹⁵ Una pequeña encuesta, no representativa, realizada por el autor en 1992 sobre todo entre pequeños empresarios, mostró que los entrevistados se dividían prácticamente en tres partes iguales: un tercio que ni siquiera se había inscrito en las cámaras, otro tercio que estaba inscrito pero no participaba en ellas y un tercio que estaba inscrito y participaba. La gran mayoría de los dos tercios inscritos reportó que las cámaras estaban dominadas por los grandes empresarios.

¹¹⁶ La presidenta de la Canacintra expresó que los empresarios no participan en las actividades porque no hay una cultura del asociacionismo, ni en la sociedad mexicana, ni en el medio empresarial. La afiliación obligatoria fue buena en su época, porque impulsó a asociarse a los empresarios. Muy pocos lo hacían y entonces era útil que fuera obligatorio. Pero las cámaras se hicieron de muy mal prestigio porque recurrieron a las autoridades para cobrar las cuotas de inscripción a quienes se rehusaban. Tampoco había una estrategia de divulgación de lo que son las cámaras, para qué sirven y qué se proponen (Polevnsky 2002).

asistencia crece notoriamente.¹¹⁷ A la asamblea de la cámara textil, por ejemplo, no asistían más de 150 industriales,¹¹⁸ siendo que a ella estaban afiliados casi 1,000 socios.¹¹⁹ Pero, además, cuando los micros y pequeños asisten y participan, son muchas veces apabullados en los debates por las participaciones de los grandes empresarios o sus altos empleados que dirigen las cámaras.

La muy escasa participación de los micros y pequeños empresarios en las organizaciones obedece a que en general no creen ni en las cámaras ni en sus dirigentes; a que carecen de recursos para participar; no tienen tiempo; no les interesa; son desconfiados y piensan que la información de su empresa será utilizada para hacerles auditorías fiscales o incrementar las cuotas que pagan a la cámara, etc.¹²⁰ Además, los micros y pequeños empresarios son generalmente personas poco escolarizadas, con graves deficiencias de información y de conocimientos, aunque puedan ser muy inteligentes. Son además “hombres orquesta” que hacen de todo en sus empresas (Sánchez 1996) y no tienen tiempo para las juntas de la cámara, ni la cultura y los conocimientos para desempeñarse ahí y tal vez ni el interés de hacerlo. De todo esto resulta que los micros y pequeños empresarios ven a las cámaras como algo ajeno a ellos: no participan en las grandes decisiones de las cámaras, pues ni eligen a sus dirigentes, ni deciden las políticas que las cámaras han de seguir. No asombra por ello que muchos desertaron de ellas, cuando en 1996 se suprimió la obligación legal de afiliarse a las cámaras.¹²¹

Son entonces los grandes y medianos empresarios los que regularmente prevalecen en la vida camarál. Sin embargo, los indicios apuntan a que la presencia de las grandes empresas en las dirigencias no es tanto a través del

¹¹⁷ Tirado. Entrevistas a Escoto.

¹¹⁸ “Lo máximo que podría lograr [una cámara como esa] es que en una reunión hubiera un 80% de asistencia, que en cada asamblea asistieran el 90% de los miembros. Eso sería lo máximo por que todo lo demás vendría solito [...] Si el 90% está presente y dice ‘queremos esto’, pues eso se logra. Pero no se puede hacer nada si no va nadie” (Helman. Entrevista a Aranzabal).

¹¹⁹ Un ex presidente de la cámara textil dijo: “La cámara funciona relativamente bien, siempre hay un grupo pequeño que se interesa por la institución, la defiende y más o menos la controla. No siempre son los grandes.” Dijo además que en la industria textil hay “conciencia de grupo” (Helman. Entrevista a Aranzabal).

¹²⁰ Esto último lo sostiene la presidenta de Canacintra (Polevnsky 2002).

¹²¹ Por ejemplo: en 2003 sólo le quedaban a la Canacintra 28,141 afiliados de los 45,107 que tenía en 1979 (Datos tomados de la página electrónica del SIEM y de Concamin 1979).

capitán de empresa, de quien realmente dirige la empresa y es el auténtico empresario, sino de un ejecutivo o un cabildero de la firma que percibe un sueldo por representar a la empresa a la que presta sus servicios. Es decir, se trata de un poder indirecto de los grandes empresarios, porque ellos, movilizándolo sus recursos económicos e intelectuales, envían a estas personas, que en general están muy bien calificadas, para que los representen y hasta desempeñen los puestos directivos de las cámaras.

Es también frecuente que el accionista principal o capitán de una gran empresa se registre como uno más de los representantes de la empresa ante su cámara y sólo se presente a las juntas clave en las que se van a resolver asuntos realmente importantes: la posición de la cámara ante una política de grandes consecuencias, la elección del presidente, la opinión camaral sobre un proyecto de ley, etc.¹²² Por otra parte, es regla que en las cámaras se respete mucho a los grandes capitanes de empresa, por el gran simbolismo que está aunado a sus personas y que suscita gran admiración, deseos de aprender de ellos, esperanzas de conectarlos para hacer el gran negocio, etc. Por eso cuando estas grandes personalidades se aparecen en las juntas, los pequeños y medianos escuchan con gran respeto sus opiniones (Tirado. Entrevistas a los Hamta). Ello contribuye a que sus posturas influyan decisivamente en los acuerdos que toman las cámaras.¹²³

En general, muchos grandes empresarios tienen alguna presencia en las cámaras y las asociaciones especializadas de sus ramas; pero no presiden las cámaras y sólo aceptan a veces la representación de la cámara ante la Concamin o un puesto simbólico en el comité directivo camaral. Se ha encontrado que los más grandes están menos dispuestos a desempeñarse como dirigentes de una cámara, y hasta de la Concamin, pues prefieren reservarse para hacerlo en agrupaciones empresariales de mayor jerarquía, como el CMHN y el CCE, en los que tendrán interlocutores de mayor categoría (Alvarado 1997:82-83).¹²⁴

¹²² Por ejemplo, el presidente de Kimberly Clark de México, Claudio X. González, es uno de los cinco representantes de la empresa registrados ante su cámara (CNIP 2000:65).

¹²³ “¡Que opine Don Luis!” pedía a coro la asamblea, cuando Luis G. Sada, de la Cervecería Cuauhtémoc de Monterrey, se presentaba a las juntas gremiales de empresarios (J.P.S. 1945:153).

¹²⁴ Arzuaga (2001:250-253) también encontró ese desplazamiento de la Concamin a favor del CMHN y el CCE entre los miembros de la élite.

Esta circunstancia debe relacionarse con el creciente bajo perfil de la Confederación. Es decir, en la medida en que la Concamin ha perdido peso político e imagen, también las presidencias de sus cámaras y hasta la de la propia Confederación se han vuelto espacios menos atractivos para los grandes capitanes de empresa.¹²⁵

Por eso es regla muy común que los representantes de las grandes empresas en las cámaras sean altos ejecutivos o cabilderos muy bien pagados, que comienzan ocupando puestos menores y van avanzando hasta llegar a la presidencia de las cámaras. Una encuesta aplicada a los ejecutivos de 100 de las más importantes empresas que operan en México mostró que el 44% de ellos participaba activamente en las organizaciones empresariales.¹²⁶ Y no es raro que el desempeño de esas tareas por estos personajes se convierta en carreras en las que alcanzan las más altas responsabilidades. Las carreras exitosas de estos ejecutivos y cabilderos se basan en su talento y preparación técnica, dedicación al trabajo, disponibilidad de tiempo, las ambiciones; a la “grilla” política que hacen y, desde luego, el apoyo que les brindan las empresas que representan.

Pero históricamente, los altos ejecutivos y los apoderados han generado muchas veces irritantes confrontaciones con los auténticos empresarios, dueños de empresas modestas, que no gozan de la confianza de los más grandes empresarios para ser electos dirigentes de sus cámaras, ni tampoco pueden competir con los talentos y conocimientos de los altos empleados. Un ex presidente de la Concamin opina que esos profesionales que cobran un sueldo a las grandes empresas por representarlas, crean muchos problemas artificiales y hostilizan a los verdaderos empresarios (Pandal 2001:92). Por eso en una contienda electoral de la Canacindra en 1992, el debate se centró en ese problema y uno de los candidatos decía, descalificando a su oponente, “la diferencia que puedo destacar, humildemente, es que yo soy industrial y por lo tanto soy

¹²⁵ ¡Hasta en el CCE sucedió eso! Andrés M. Sada Zambrano de Cydsa de Monterrey y ex presidente de Coparmex fue el eterno precandidato a la presidencia que nunca aceptó ser candidato. Véase Herminio Rebollo, “De I.P.”, *El Universal*, 6-04-87

¹²⁶ Véase “Los 100 ejecutivos más importantes de México”, *Expansión* 29(173), 9/04/1997.

empresario... [y] el presidente de la Canacinttra debe ser necesariamente un empresario” (citado por Sánchez 1996:106).¹²⁷

Puede concluirse que hay muchas evidencias de que estas reglas que operan en las cámaras sancionan desfavorablemente la representación de los pequeños empresarios en favor de los grandes y medianos. No es por eso extraño que las tensiones entre los pequeños y los grandes hayan dado lugar a ciertas rebeldías. En los primeros años ochenta se constituyeron varias asociaciones disidentes como la Confederación Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Industria (Conamin)¹²⁸, la Asociación Nacional de la Industria de Transformación (ANIT) y la Asociación Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Industria (Anamin), cuyo común denominador es el reducido tamaño de sus afiliados, argumentando que las empresas pequeñas son ignoradas en las cámaras y las confederaciones, a las que denunciaron como controladas por los grandes consorcios nacionales y extranjeros (Hernández 1992:261 y Puga 1993:78,82). Sin embargo, la importancia y el impacto de estas agrupaciones fueron escasos y no pudieron modificar el panorama existente.

c) La acción de las “camarillas”

No hay en las cámaras industriales los eternos cacicazgos de algunos dirigentes del sector laboral. No es tan raro sin embargo que en algunas cámaras, el liderazgo haya estado concentrado en pocas manos, generalmente en camarillas o grupos organizados que detentan el control (Shafer 1973:33).

Hay cámaras en las que una sola persona¹²⁹ o los miembros de una familia¹³⁰ o un grupo reducido se han desempeñado como presidentes en varias ocasiones y controlan la designación de los dirigentes de la cámara;¹³¹ y esto no

¹²⁷ Véase en Emilio España, “Concamines y Canacintros”, *Excélsior*, 27/02 y 10/03/1987, una crítica a los “gatos de angora”, como llaman con sarcasmo los verdaderos empresarios a los ejecutivos y cabilderos que se convierten en dirigentes camarales.

¹²⁸ Véase Conrado Vázquez, “Manuel Villagómez (presidente de Conamin) y su lucha en pro de la microindustria”, *Ocho Columnas*, Guadalajara, 19/11/92.

¹²⁹ Juan Sánchez Navarro, exdirigente de las más importantes organizaciones, refirió que en los cincuenta había “un cacique” en la cámara de comercio de la ciudad de México, Adolfo Riverol, quien “controló” muchos años la representación de los comerciantes (citado por Ortiz 2000:257).

¹³⁰ Los miembros de la familia Otegui de la industria panificadora, han permanecido mucho tiempo en la dirección de la cámara (Tirado. Entrevista a García y Santos).

¹³¹ Tirado. Entrevistas a Escoto.

trasciende al gran público porque las cámaras son lugares en general cerrados a las miradas extrañas.

Si se revisan las listas de los ex presidentes de las cámaras y se indagan las empresas de las que provenían, se encuentra que se repiten con frecuencia las personas,¹³² las familias y, más aún, las empresas de las que provienen los dirigentes.¹³³

En otros casos, grupos vinculados por un mismo origen étnico han ocupado puestos claves en algunas cámaras de comercio e industria. Así, Derossi ha subrayado el peso del grupo étnico español en el empresariado mexicano (1977:186), mismo que continúa siendo muy importante en la cámara de la industria panificadora (Santos y García 1995:23). Por otra parte, los libaneses (Páez 1984:197), los españoles¹³⁴ y los judíos son visibles en las cámaras textiles, donde se advierte la presencia de dirigentes de estos orígenes; y en algunas cámaras de comercio, como la de Mérida, también destacan los descendientes de libaneses, grupo del cual han salido varios presidentes de la Concanaco y un presidente del CCE.¹³⁵ Existen además unas diez cámaras en las que se agrupan importantes empresarios de distintas nacionalidades: franceses, alemanes, japoneses, españoles, árabes, británicos, canadienses y estadounidenses que, aunque no están afiliadas a la Concamín, ni llevan en su nombre la palabra “nacional”, naturalmente funcionan como espacios de generación de consensos que pueden incidir luego en las cámaras nacionales.

También, como se vio antes, pueden operar como camarillas las asociaciones libres constituidas por las empresas más grandes de algunas ramas que han preferido, sin desertar de sus cámaras, tener doble afiliación: en la asociación voluntaria y en la cámara obligatoria, lo cual les proporciona un espacio

¹³² Carlos Yarza, por ejemplo, presidió tres veces, no seguidas, la cámara textil en 1963, 1966 y 1970 (Contreras 1995:56).

¹³³ Véanse las listas de ex presidentes de las tres cámaras del calzado: la nacional, la de Jalisco y la de Guanajuato (en Concalzado 1992), la de la cámara del papel (en CNIP 2000) y la de radio y televisión (en su página electrónica).

¹³⁴ Gamboa (1985) ha destacado el peso de los españoles en la rama textil y su organización en Puebla durante las primeras décadas del XX.

¹³⁵ Nicolás Madahuar, Ricardo Dajer y José Yemil Hallal presidieron Concanaco; y Madahuar también el CCE.

ideal para concertar, si lo desean, las acciones necesarias para apoderarse de la cámara. Algo de esto ha sucedido hasta en la Canacintra, donde empresarios provenientes de la Asociación Nacional de la Industria Química (Aniq) han llegado varias veces a la presidencia de la cámara. Otro tanto puede decirse, aunque sea en menor grado, de toda suerte de clubes y casinos como los leones, los rotarios, los campestres de las ciudades de provincia; y los clubes de alemanes, españoles, suizos, libaneses, franceses, etc. y organizaciones similares frecuentadas por los grupos sociales de las élites.

Por otra parte, como se mencionó antes, en Monterrey funciona el muy exclusivo “Grupo de los Diez” que integran los más poderosos empresarios regiomontanos (Pozas 1993) y participa de manera muy decisiva en la vida de las organizaciones empresariales más importantes del estado. Algo similar sucede en Guadalajara, donde las decisiones empresariales “se concentran en cerca de una docena de notables” y la élite empresarial es importante factor de decisión por su gran influencia en las cámaras (González y Alba 1989:53-54 y 92), actuando de manera “corporativa y cupular” (Ramírez 1999).

Pero en la generalidad de las organizaciones, sobre todo en las cámaras pequeñas y medianas, lo que se encuentra es un grupo informal en el que figuran los empresarios de mayor tamaño, que se conocen bien y, aunque compiten en el mercado, colaboran para dar estabilidad y objetivos a la organización y dotarla de dirigentes afines a ellos mismos. La regla es que ellos sean tomados en cuenta por los dirigentes, sobre todo cuando hay que resolver algo realmente importante o cuando llega la hora de elegir al nuevo presidente. Pero es el presidente quien tiene la responsabilidad de procesar la decisión haciendo lo necesario para que salga bien, y en principio nadie le disputa esa función ni el papel protagónico que ahí debe desempeñar.

Entonces, aunque hay desde luego empresarios pequeños y medianos que participan, son en general los grandes quienes influyen más en las cámaras industriales. En muchas cámaras, sobre todo en las pequeñas y medianas, la élite, difuminada pero efectiva, de los grandes empresarios funciona como una suerte de senado informal de custodios o patronos de las cámaras que movilizan

discretamente sus recursos para propiciar la acción que prefieren. Y en algunas cámaras la presencia de grupos de este corte, como “los búfalos” de la cámara de la construcción, hasta está sancionada en la forma de un consejo consultivo que contemplan los estatutos y está constituido por los ex presidentes.¹³⁶

El peso de estos senados de custodios en las cámaras aumenta en la medida en que las organizaciones son más pequeñas y disminuye en las cámaras más grandes, pues cuando existen muchos afiliados, la hegemonía de los grandes es menor y aumentan las oportunidades de participación de los pequeños y medianos. Por eso en algunas cámaras de este tipo se producen competencias esporádicas entre fuertes camarillas, que a veces son muy intensas y se hacen públicas y hasta se involucran en ellas el partido oficial y el gobierno tratando de influir en los resultados.

d) El poder de los dirigentes

La iniciación de las carreras de los dirigentes suele comenzar cuando llegan a las cámaras y asociaciones industriales los individuos que representan a las empresas afiliadas.¹³⁷

Luego, algunos de ellos se interesan e involucran en la vida camaral y aspiran a convertirse en dirigentes de ellas, aunque el desempeño de esas funciones no es remunerado. Es posible que este interés derive de “la vocación de servicio” que estas personas puedan tener, pero independientemente de ello, la presidencia de una cámara puede reportar varios de los siguientes beneficios personales: a) mayores posibilidades de gestión directa ante las autoridades, en beneficio de las empresas propias y de los allegados; b) lucro, a través del tráfico de influencias;¹³⁸ c) enriquecimiento del *currículum* profesional que facilita el futuro de la carrera en las empresas o las organizaciones empresariales; d) nuevas

¹³⁶ Así es en la cámara de la construcción. Sus *Estatutos* establecen un consejo cuya función es “preservar la integridad y la unión” y la representación “del más alto nivel moral y cívico”, interviniendo en la selección de los candidatos, las elecciones, los conflictos, etc. (CMIC 2000:49).

¹³⁷ Los representantes suelen ser un gran empresario o un alto empleado de una gran empresa, un empresario de tamaño mediano o un pequeño empresario.

¹³⁸ El Lic. Julio A. Millán dijo que “tiene que haber diez o veinte gentes de vocación, que quieran sobresalir, que tengan un poco de ego o que quieran tener cierto tráfico de influencias, porque es para lo que sirven las cámaras, sus sesiones son para el tráfico de influencias [...] están un poco más cercanos al poder y son los que se reparten el pastel.” (Ortiz y Tirado. Entrevistas a Millán).

relaciones que facilitan el acceso a información y negocios lucrativos; e) ejercicio de algunos poderes: mando sobre cierto personal; acceso a algunos actos restringidos; comidas y viajes de lujo, etc., por cuenta de la cámara u otros.

La regla general es que el designado para ser presidente haya realizado antes al menos una breve carrera de dirigente, como vocal, tesorero o vicepresidente de la cámara. En algunas cámaras suele suceder que no hay muchos que quieran asumir la responsabilidad de ser el presidente (o tácticamente fingen que no quieren), porque quien acepte esa distinción no cobrará por esos servicios, descuidara los negocios propios¹³⁹ y correrá el riesgo de que al terminar no se le reconozca el esfuerzo realizado.¹⁴⁰ Pero en la mayoría de las cámaras y sobre todo en las de tamaño grande y gigante, dada precisamente la abundancia de empresas afiliadas, es común que haya varios aspirantes. Puede entonces establecerse una correlación entre el tamaño de la cámara y el número de aspirantes a los puestos de dirigentes y la inversa.

Ciertas características de los aspirantes a dirigentes de las cámaras facilitan el escalamiento a los puestos de dirección en ellas. Regularmente dos tipos de factores cuentan mucho para alcanzar la presidencia del organismo: los personales de los aspirantes (simpatía, talento, méritos, ambiciones) y la importancia económica de la empresa de la que provienen y representan, sea con el carácter de dueño –lo cual es automáticamente una ventaja- o de ejecutivo o cabildero, porque la empresa grande es una plataforma fundamental de recursos movilizables. Los arreglos de poder en las cámaras funcionan como coladeras que impiden que los pequeños accedan a las presidencias. Tendencialmente en las organizaciones más pequeñas cuenta más la empresa de origen, y en las mayores las características personales del candidato.

¹³⁹ Un ex presidente de la cámara de la construcción contó: “A usted lo invitan honrosamente a ser el presidente y uno tiene que pensarlo, me tocó pensarlo con todo cuidado en su momento y sólo acepté cuando pude; anteriormente me lo habían pedido y yo no lo acepté porque la verdad es muy pesado y hay que dedicar mucho tiempo” (Ziccardi. Entrevista a Bortoni).

¹⁴⁰ El extremo ha sido el de algunas cámaras de muy pocas y muy grandes empresas, como las de la cerveza y el cemento, donde el desinterés de sus grandes empresarios por dirigir las personalmente es tal, que han contratado presidentes a sueldo que no provienen de sus empresas afiliadas.

La regla es que los presidentes de las cámaras tienen un amplio poder dentro de esas organizaciones: ellos representan a sus cámaras; deciden por sí mismos los asuntos cotidianos; procesan las decisiones fundamentales e influyen de manera importante en la designación de sus sucesores. En los momentos críticos de su gestión consultan, pero lo hacen de manera discrecional con sus mesas o consejos directivos, tomando en cuenta a quienes ellos mismos consideran que son los socios clave: los miembros de lo que se ha llamado “un senado informal de custodios”. Pero si la cámara es muy grande, la autonomía y los poderes del presidente se amplían a costa de los controles que sobre él pueden ejercer los custodios, las diferentes instancias y grupos de la cámara.

La sucesión de dirigentes en las organizaciones se realiza mediante un proceso que se apega a reglas que dan la conducción del proceso al presidente saliente de la cámara. Él y sus allegados consensan la designación de un candidato, que generalmente surge de entre los miembros de la mesa directiva. Para ello convencen, sondean y consultan a los representantes de las grandes empresas de la rama, a integrantes de la mesa directiva, algunos ex presidentes, a miembros que sin muy participativos, a aspirantes conocidos y, en general, con quienes han manifestado interés en el asunto.

Un entrevistado decía que la designación del dirigente del Consejo de Cámaras Industriales de Jalisco procede de un consenso al que se llega auscultando a un conjunto integrado como por 20 empresarios, que se compone, dijo, de “siete vacas gordas” que son los grandes empresarios que poseen los capitales más importantes de Jalisco; “siete vacas flacas” que son empresarios menores en sus capitales, pero que han sido presidentes de las organizaciones y gozan de prestigio por su desempeño como dirigentes, por sus ideas y por sus iniciativas; y finalmente, “siete becerros mamones” que son personas activas porque quieren escalar los puestos y ser dirigentes.¹⁴¹

Lo usual en los procesos de decisión es que una vez consensado el candidato, se arma el resto de la planilla que luego será propuesta a la asamblea, invitando a otros empresarios como candidatos a los demás puestos que

¹⁴¹ Tirado. Entrevistas a Caballero.

quedarán vacantes en la mesa directiva.¹⁴² La integración de la planilla procura que resulten equilibrios que produzcan estabilidad y tiene en cuenta que al elegir a los otros miembros de la mesa directiva, se están nominando ya a los precandidatos de la próxima sucesión. Algunas cámaras tienen reglas propias que matizan el poder de las firmas más grandes; por ejemplo: el consejo directivo de la cámara del calzado se integra por igual número de consejeros representantes de las empresas pequeñas, la mediana y grandes (Barrón 1969:197); en la cámara de artes gráficas se turnan la presidencia las empresas grandes y las menores; y en la farmacéutica también se alternan las compañías nacionales con las multinacionales.

Los procesos de designación de dirigentes terminan cuando la asamblea elige a la planilla, única generalmente, que encabeza el candidato a presidente, en elecciones tranquilas que transcurren dentro del espacio de las organizaciones mismas.¹⁴³ Dice Casar (1988:171) que “el voto suele convalidar una decisión tomada en cenáculos”, porque “es práctica generalizada y regla no escrita que a las asambleas generales lleguen planillas únicas a las que sólo se busca legitimar en dichas asambleas.”

En estas maniobras políticas o “grillas” algunos presidentes se desenvuelven con mayor o menor independencia, unos son más previsores y cuidadosos que otros, algunos son más hábiles que otros; pero el patrón es más o menos el mismo. Y, de nuevo, si la cámara es más bien pequeña, la influencia de los grandes es más marcada; si la cámara es mayor, las oportunidades de los menores crecen.

Las otras decisiones de las cámaras son tomadas básicamente por los presidentes, salvo cuando se trata de asuntos de gran importancia, pues entonces

¹⁴² Un ex presidente de la cámara de la Construcción narró que siendo consejero de su cámara “me invitó Pablo Álvarez Treviño que era el presidente en turno, a su mesa directiva, a su Comisión Directiva” (Ziccardi. Entrevista a Bortoni).

¹⁴³ En la Canacintra, y a veces en otras cámaras, suelen suscitarse contiendas en las que figuran varios candidatos y se resuelven en votaciones competidas que son seguidas por la prensa. Véase ‘Ante la elección en Canacintra, los empresarios no saben qué quieren’, *Proceso*, 329, 21/02/1983 y Eduardo Torreblanca, “Canacintra: dos candidatos en busca de 28 mil votos”, *El Nacional*, 30 de enero 1992. Silvestre Fernández, ex presidente de la cámara electrónica narró una elección con dos candidatos a la presidencia de su cámara (Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández).

se sigue en las cámaras menores un proceso decisorio semejante al descrito para las designaciones de los dirigentes. En las cámaras más grandes son los presidentes y las camarillas dirigentes los que toman esas decisiones.

9. Conclusiones

a) Segmentación de la Concamin

Hay una gran variedad entre las 88 cámaras y asociaciones miembros de la Concamin, porque hay una gran diversidad entre los afiliados a esas organizaciones. La diferencia más grande es la que tiene que ver con la capacidad de movilización de recursos, misma que se relaciona con el tamaño o el monto del capital de las empresas afiliadas. Es esta la peculiaridad más sustantiva que distingue a las cámaras y asociaciones, porque se refiere a una característica fundamental de los afiliados mismos que ellos trasminan directamente a sus organizaciones.

Por otra parte, es frecuente que las cámaras y asociaciones en las que prevalecen las empresas de tamaño más bien reducido sean organizaciones grandes y hasta gigantes porque afilian a muchos cientos y miles de afiliados y que aquellas en las que son mayoritarias las empresas grandes y medianas tengan relativamente pocos afiliados.

Esto da lugar a una gran segmentación en la Concamin. Por un lado, están las organizaciones que agrupan mayoritariamente a pocas empresas grandes y medianas (y algunas de tamaño reducido), y, por el otro, las organizaciones que afilian a muchas empresas que son mayoritariamente de tamaño micro y pequeño (aunque también pertenecen a ellas algunas medianas y grandes).

Esta segmentación se sostiene en gran parte en el régimen corporativista de las cámaras industriales. La mayoría de las cámaras grandes y gigantes existen por la obligatoriedad de la afiliación; casi sólo por ello existen esas cámaras que tienen unas matrículas tan grandes de afiliados; afiliados que –sobre todo los micros y pequeños- sólo lo son nominalmente, pues en realidad están ausentes de la vida de “sus” cámaras. Puede por eso en general decirse que los grandes y medianos empresarios son socios activos de sus agrupaciones,

mientras que los pequeños y micros son miembros pasivos y hasta ausentes de las organizaciones. Si desapareciera enteramente la obligación de afiliarse es posible que tendencialmente sólo habría organizaciones empresariales chicas y medianas que afiliarían a grandes y medianas empresas.

b) Dos tipos ideales de organizaciones

Siguiendo los señalamientos básicos de Olson, pueden construirse dos tipos ideales básicos de cámaras y asociaciones de la Concamin: el tipo “club privado” que es el de las pequeñas y medianas organizaciones de empresas de tamaños más bien grandes y otro, el tipo “estadio”, de las cámaras grandes y gigantes de muchos empresarios, en general de reducido tamaño y sólo algunos mayores. Cada uno de estos tipos de organización tiene una estructura, una forma de gobierno y un patrón de toma de decisiones que le son propios.

c) El tipo “club privado”

Las organizaciones tipo “club privado”, como se dijo antes son organizaciones pequeñas y medianas (de hasta 500 afiliados) en las que prevalecen las empresas grandes y medianas que son en general socios de permanencia casi indefinida.

Como los afiliados a este tipo de organización son sólo unas decenas o varias centenas, son permanentes, operan en la misma rama o especialidad productiva y en general cuentan con recursos, se trata de un tipo de agrupación que suele tener un alto grado de homogeneidad. Esta homogeneidad facilita el diálogo y el conocimiento mutuo; el surgimiento de la confianza, la concertación de acuerdos y la vigilancia mutua para asegurar su cumplimiento; es decir, están producen capital social y son cohesionadas.¹⁴⁴ Son estas organizaciones las que tienen las mejores condiciones estructurales para desplegar acciones colectivas efectivas y evitar que surjan en su seno los “gorrones” o polizones (que omiten el pago de la cuota que les corresponde del costo de la acción) y los oportunistas (que se apropian de los beneficios selectivos generados por la organización). Los

¹⁴⁴ Sobre las asociaciones y el capital social, véase Putnam (1993).

ejemplos de este tipo de organizaciones son las cámaras y asociaciones del cemento, la cerveza, el papel, la industria harinera, la electrónica, la minera, el hierro y el acero, las manufacturas eléctricas, la industria automotriz, las autopartes, la química, los electrodomésticos, etc.

Otra característica de estos clubes privados de socios permanentes y buenas finanzas, son sus prácticas rutinarias recogidas en reglas de operación muy estables que se han ido dando a lo largo de mucho tiempo y en las que se codifica el poder de las empresas mayores.

Es claro que en el arreglo de estas cámaras, el poder radica en los grandes empresarios quienes lo ejercen a través de una especie de “senado informal de custodios” que integran ellos mismos y sus representantes y que funciona supervisando por consenso la buena marcha de las organizaciones, aprobando la designación de los dirigentes adecuados y vigilando la conveniencia de sus decisiones. Esto es más acusado en la medida en que las cámaras son más chicas.

En estas organizaciones los presidentes de las cámaras son designados por el consenso del “senado informal de guardianes”, y ejercen su mandato consultando y consensando las decisiones; es decir, siguiendo las enseñanzas de las prácticas acumuladas, con acuerdo a reglas informales, con una lógica de hacer lo que se considera que es lo apropiado. Son presidentes que funcionan como dirigentes acotados por las reglas ceñidas de esas cámaras; y el perfil de estos dirigentes es generalmente de altos empleados –ejecutivos, apoderados o cabilderos– de las grandes empresas, aunque a veces suelen también ser grandes empresarios.

Otra característica de este tipo de organizaciones tiene que ver con la escasa popularidad de los grandes empresarios, misma que trasminan a sus organizaciones; es decir carecen de legitimidad; por eso estas organizaciones tienen una gran predilección por la actuación con sigilo y su estrategia de acción consiste en movilizar con discreción los recursos con que cuentan para interactuar con el gobierno.

Pero la gran capacidad de acción de estas organizaciones tiene, sin embargo, cuando son muy concentradas, dos limitantes. La primera es que como los grandes y poderosos empresarios que las integran, disponen cada uno por su cuenta de accesos directos al gobierno, en realidad no necesitan mucho a su organización. La segunda es que como cada uno de los afiliados es también competidor de los otros miembros de la organización, entonces el diálogo y los acuerdos topan pronto con límites que se traducen en un acotamiento a la organización para que sólo se ocupe de unas cuantas actividades que son las de verdadera importancia colectiva. Y claro que aunque “sobrada”, la organización permanece como un instrumento listo para entrar en acción cuando eventualmente surja un nuevo problema colectivo en las relaciones de esos empresarios con el estado y la sociedad.

Es posible, sin embargo, que las nuevas condiciones de la globalización y la proyección de las empresas exportadoras hacia el exterior se esté convirtiendo en un nuevo espacio de acción para este tipo de organizaciones.

d) El tipo “estadio”

También puede caracterizarse otro tipo ideal de organización, el tipo “estadio” que, como se ha dicho, son agrupaciones muy grandes o gigantes, en las que predominan las micros y pequeñas empresas y presentan otras varias características. La principal de ellas es que sus empresarios afiliados son de tamaño reducido carecen de recursos: entre ellos, el tiempo, la atención, la información, la cultura asociativa, el dinero, etc. Se trata entonces de organizaciones que cuentan en principio con cortas aportaciones individuales de recursos materiales y humanos; de lo que resulta que sus afiliados sólo participan marginalmente en la vida de sus asociaciones. De hecho en el caso de los micro empresarios, a pesar de ser el grupo aplastantemente mayoritario de los afiliados, están prácticamente auto-excluidos de ellas, fundamentalmente por su ausentismo.

Otro gran problema de las organizaciones del tipo “estadio” es que sus afiliados son muy numerosos: muchas centenas o millares en cada organización, son distintos porque son de diferentes tamaños, a veces de especialidades

productivas diferentes y no son muy permanentes (entran y salen porque las micros y pequeñas empresas nacen y mueren a gran velocidad), y además están dispersos.

Porque sus afiliados son muchos, diferentes, están dispersos y carecen de recursos, tienen poca comunicación unos con otros y es difícil que dialoguen y se entiendan, que desarrollen vínculos de confianza entre sí y concierten acuerdos y, además, se vigilen en el cumplimiento de los compromisos adquiridos. Es decir, estas organizaciones tienen poca cohesión, por lo que son, en general, organismos con graves problemas para desplegar acciones efectivas que sean verdaderamente colectivas y terreno propicio para que emerjan en ellas los “gorrones” y los oportunistas. El gran ejemplo de esto es desde luego la Canacintra, al menos en algunas épocas de su historia.

Como se dijo antes, estas organizaciones tienen muchos micros y pequeños empresarios afiliados que participan poco y una minoría de empresas medianas y grandes que participan más.

Si las organizaciones son gigantes, es decir, si tienen varios o muchos miles de afiliados, pese a la generalizada escasez de recursos de sus asociados, a veces perciben muchos ingresos, derivados de las muchas pequeñas cuotas pagadas por su gran cantidad de afiliados.

En cambio, si sólo son grandes, de más de 500 o hasta de un par de millares de afiliados, el mecenazgo cumple una función importante, pues al mismo tiempo que dota de recursos a la organización, los mecenas se constituyen en un poder importante, con fácil acceso a los dirigentes, capacidad de influir en ellos y posibilidad de constituir grupos.

En general, las reglas que norman a estas organizaciones son laxas, lo cual significa que no son muy claras, que tienen lagunas, que están sujetas a diferentes interpretaciones y, por tanto, no dan lugar a prácticas rutinarias inequívocas. Su arreglo de poder o estructura de gobierno suele ser compleja por sus múltiples instancias (delegaciones, comisiones, coordinaciones, etc.) a cargo de una burocracia privada cuya cúspide tiene amplia capacidad de movimiento, en virtud de la diversidad de intereses que cobija, las complicaciones de la estructura

orgánica y la ambigüedad de sus reglas. Es decir, hay poca institucionalidad, lo cual implica falta de continuidad y escasa predictibilidad de sus acciones.

El gobierno de este tipo de organizaciones comúnmente está en las manos de minorías activas pero despegadas de sus bases. Estas minorías se organizan a partir de camarillas o grupos generalmente encabezadas por algunos de los empresarios grandes y medianos que se valen de ellas para convertirse en dirigentes de la organización.

Las camarillas se forjan por afinidades entre los pocos empresarios de mayor tamaño o por pertenencia a una asociación paralela que funciona como espacio para concertar acciones que se desarrollan luego en la cámara, o por relaciones de paisanaje entre empresarios, etc.

En algunas organizaciones estas camarillas son muy sólidas y permanecen al frente de la cámara por tiempo indefinido: por ejemplo “los búfalos” de la cámara de la construcción y el “Grupo de los diez” en la Caintra de Nuevo León. Por cierto estas dos cámaras también se han caracterizado por sus comportamientos políticos: la primera cercana del gobierno y sus políticas y la segunda alineada a las organizaciones de la facción liberal conservadora.

En otras organizaciones -como la enorme Canacintra- donde hay abundancia de recursos económicos, simbólicos y políticos, se dan competencias cíclicas entre camarillas distintas que tratan de apropiárselos.

Los dirigentes suelen tener una mayor capacidad de acción, por la pasividad de la gran mayoría de los afiliados, la laxitud de las reglas y la previa posición de jefes, al menos temporales, de las camarillas activas.

El perfil de los dirigentes de estas organizaciones es frecuentemente de medianos y grandes empresarios y casi no participan en la presidencia los altos empleados. Y como se dijo antes, los pequeños tienen poca participación y los micros están prácticamente excluidos.

CAPÍTULO VI. LAS DECISIONES DE LA CONCAMIN

1. Presentación

En el capítulo anterior se analizaron las características de las cámaras que integran la Concamin, sus diferencias y similitudes; quiénes y cómo participan en los juegos del poder en ellas, los recursos que para ello despliegan y cómo toman sus decisiones. Toca ahora analizar problemas similares, pero esta vez al nivel de la organización que agrupa a todo el conjunto de las cámaras industriales: la Confederación de Cámaras Industriales, con vistas a resolver cómo y por qué los representantes de los industriales mexicanos dejaron pasar, sin oponerse o hasta apoyaron, la apertura comercial drástica que tanto afectaría a la gran mayoría de sus afiliados indirectos.

Una opción es indagar cómo son las redes de relaciones de poder en las que están insertos los dirigentes de la Confederación que toman las decisiones. Se trata de fenómenos de poder cuyos contenidos asumen características diferentes: a) de influencia (transmisión de información a otro actor para que altere el curso de acción que hubiera seguido); b) de presión (reiterada solicitud para persuadir de que debe producirse una conducta); c) de advertencia (aviso de que se impondrá una sanción de premio o de castigo si se sigue determinada conducta); y d) de sanción (imposición de un premio o un castigo a otro actor por el curso de acción que siguió).¹

Estos fenómenos de poder se producen en haces de relaciones en las que se insertan los individuos en el desarrollo de sus actividades. Las redes pueden ser más o menos vastas y ricas y tener diferentes grados de formalidad, y surgen de las interrelaciones en el trato con muchas personas en diferentes actividades. Por eso se habla de redes -en plural- y no de una sola red, porque los individuos están insertos en varias redes o circuitos separados, dependiendo cada uno de las diferentes esferas de acción en las que se desenvuelven los egos considerados; que en este caso son quienes alcanzan la dirección de la Confederación y toman sus principales decisiones.

¹ Esto parte de una clasificación de actos de poder (Knoke 1990:3-7), reelaborada por el autor.

Estas redes de interrelación son siempre “de ida y vuelta”, porque tienen dos polos o nodos interactuantes en una relación especular en la que se producen fenómenos recíprocos de poder. Así, los dirigentes de la Concamin están expuestos a acciones de poder provenientes de individuos colocados en diferentes ámbitos que inciden en los procesos de toma de decisiones de la Concamin, y ellos también despliegan recíprocamente sus poderes sobre éstos y otros individuos insertos en las redes, ya sea en forma igualitaria, supraordinada o infraordinada.

Pueden distinguirse varios espacios en donde los dirigentes de la Confederación se desenvuelven en redes de relaciones distintas y propias de cada uno de esos ámbitos, en los cuales se ejercen relaciones de poder en un proceso complejo de ajuste mutuo, ajuste en el que a veces los contenidos de esas relaciones a) se contradicen y se anulan o uno prevalece sobre el otro, b) o ambos coinciden y se suman reforzándose, o c) se entrecruzan sin interferir uno en el otro.

Por otra parte, entre las redes formalizadas en instancias públicas y privadas, jurídicamente definidas, en las que se interrelacionan organizaciones privadas, entre sí y con instancias gubernamentales, se producen superposiciones con las redes informales y más personalizadas centradas en los individuos que portan las representaciones gubernamentales y privadas, sin que puedan definirse los contornos exactos de dónde termina lo “gubernamental” y dónde comienza lo “privado”. Redes que, por otra parte, pueden ser “cálidas” si los intercambios son directos, cercanas y personales, o “frías” si se trata de relaciones impersonales, distantes e indirectas.

Una cuestión muy importante es que aquí está implícita una concepción de los espacios políticos y sociales en el México de los años ochenta, como espacios relativamente abiertos. La gran crisis económica del principio de la década y el proceso sociopolítico mexicano liberalizaron algunos de los controles autoritarios. Como con otros actores sociales y políticos, entre el gobierno y algunos grupos, organizaciones y facciones empresariales se produjeron conflictos y desencuentros, pero también se abrieron nuevos canales de comunicación y se

establecieron relaciones cercanas con otros. En términos generales puede decirse que los empresarios habían incrementado su autonomía política (Luna, Millán y Tirado 1985 y Valdés 1998), el viejo centro casi único e indiscutible de autoridad comenzaba a erosionarse y el espacio de lo público no estaba ya plenamente jerarquizado; sus entradas y salidas no eran únicas, ni estaban ya acotadas con la nitidez que tuvieron antes; había comunicación, influencia y dominación en un espacio relativamente menos centrado y más disperso y diverso.²

Tratándose de las decisiones de una gran organización gremial de empresarios, las redes que más cuentan son las de las relaciones tejidas en los procesos de toma de decisiones en que intervienen los dirigentes gremiales y comprenden tres ámbitos principales: a) la red interna de las decisiones de la Confederación; b) la red de las relaciones con el sector empresarial; y c) la red de las relaciones de las políticas públicas. Hay otras redes de relaciones de los dirigentes, pero dado que se están analizando sus acciones como representantes empresariales,³ el interés se centra sobre todo en las tres redes mencionadas, que a continuación se desglosan.

Por lo dicho antes, son entonces relevantes en los procesos de toma de decisiones de la Concamin, tres configuraciones de redes:

- a) El circuito de las decisiones más propias de la Concamin.

Se trata de la red interna de la Confederación, es decir, las relaciones involucradas en los procedimientos de las propias decisiones: un espacio institucional muy bien delimitado y normado donde se resuelven cuestiones del ámbito interno de la Confederación: designar a sus dirigentes y elegir las propuestas de políticas que involucran al sector industrial.

Es la esfera de relaciones que se vincula más directamente con la Concamin, porque éste es el espacio donde los directivos de la Confederación realizaron las carreras que les permitieron acceder a los puestos que ocupan, y la Concamin es

² Sobre la fragmentación de la centralidad en las sociedades contemporáneas desarrolladas, véase Messner (1999).

³ Algunas de estas redes secundarias se sustentan en la familia y en la escuela, y no se desconoce que las actividades religiosas, culturales, recreativas, filantrópicas, etc. pueden ser soportes de otras.

también la organización que les toca representar. Los actores principales son el presidente de la Concamin y los miembros de la mesa directiva y el consejo directivo, todos ellos representantes de cámaras afiliadas. Aquí cuentan las empresas y las cámaras de origen de los dirigentes, el conjunto de las otras cámaras y asociaciones, los miembros de los órganos de gobierno de la Confederación, las alianzas y las rivalidades que se establecen entre estos actores, etc. Pero también deben considerarse las intervenciones relativamente ocultas que pueden tener otros actores interesados en influir o dominar en los procesos de decisión internos; entre ellos, las grandes empresas, otras organizaciones empresariales y el gobierno. Para resolver estos problemas se buscarán cuáles son las reglas que rigen en estas redes y, si cambiaron, cómo y por qué fue así.

Las redes de relaciones con el sector empresarial.

Un segundo circuito de relaciones engloba la gran red de relaciones en la que se involucra a los dirigentes de la Concamin en el espacio de las decisiones que tienen que ver con el sector empresarial en su conjunto. Ahí la Concamin a través de su dirigencia contribuye, como parte de la estructura de representación de los intereses del sector privado, a las decisiones de los empresarios en un espacio institucional delimitado y normado: el del Consejo Coordinador Empresarial, organismo cúpula que agrupa a las organizaciones empresariales sectoriales y representa al sector privado en su conjunto y en el que, con arreglo a reglas cuyo sentido interesa desentrañar, se toman decisiones.

En este ámbito de relaciones los actores principales son el presidente del CCE, los representantes –especialmente los presidentes- de cada una de las organizaciones empresariales adscritas al Consejo: la Concanaco, la Concamin, la Coparmex, la AMIS, el CMHN y la AMCB; los organismos asesores del CCE o *think tanks* empresariales como el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP) y el Centro Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales (CEMAI). También aquí se detectan interferencias de otros actores: las grandes empresas; el gobierno; las organizaciones empresariales ajenas al CCE, como la Cámara de Comercio México-Estados Unidos, etc.

La red de relaciones con el gobierno.

Un tercer ámbito en el que se involucran los dirigentes de la Confederación de cámaras es el espacio en el que se elaboran las decisiones de políticas públicas de México; en el caso a que se refiere este trabajo, la política de apertura comercial. Se trata de un espacio relacional muy mal delimitado, porque en él concurren múltiples actores con muy diversos intereses, y no existe una normatividad explícita y clara que lo regule.

En esta esfera de relaciones, los actores principales son el presidente de la República, los secretarios de estado y otros altos funcionarios gubernamentales, puesto que son ellos quienes finalmente toman la decisión; los capitanes de los grandes conglomerados y el CMHN; las empresas multinacionales; los organismos internacionales (el GATT, el BM y el FMI); algunas agencias del gobierno de Estados Unidos; el presidente del CCE y los presidentes de las principales organizaciones afiliadas al CCE, entre ellos el de la Concamin, el dirigente de la COECE, etc. Por todo lo anterior puede decirse que se trata de un espacio abierto, pero muy heterogéneo, asimétrico y desordenado, donde muchos pueden opinar y expresar posiciones, pero en realidad son muy pocos los que realmente penetran e inciden en el círculo estrecho de quienes deciden.

Lo que sigue en este capítulo está dedicado a la toma de decisiones en el ámbito de la primera de estas redes: la de la Concamin; el capítulo VII se referirá al desempeño de los dirigentes de la Concamin en las otras dos redes mencionadas: la de las políticas del sector privado en su conjunto y la de la política pública de comercio exterior. Al final aparecen como Apéndice 3 los elementos para una prosopografía o “biografía colectiva” de los presidentes de la confederación que participaron en esas decisiones en el periodo 1979-1995, que es el que interesa en este trabajo.

2. La red interna de la Concamin

Para analizar los procesos de decisión en la Concamin, conviene deslindar dos tipos principales de decisiones: las que se ocupan de la designación de los dirigentes y las que se refieren a la definición de sus políticas.

El primer tipo de decisión, sin estar desde luego exento de interferencias externas, está bien anidado en el ámbito de las relaciones internas de la Concamin, pues existen reglas muy explícitas y formales que establecen los procedimientos que deben seguirse para acceder a la presidencia de la Confederación.

En cambio, las decisiones de políticas de la Concamin, sin que desde luego se desprendan de la Concamin, por la naturaleza de las cuestiones que están en juego y porque no existen reglas formales tan claras y explícitas como las de los procesos de designación de dirigentes, están mucho más expuestas a interferencias externas desde las diferentes esferas en que se mueven los presidentes de la Confederación.

A continuación se examinarán entonces las decisiones relativas a los dirigentes de la Confederación. Con ese fin este apartado tratará de: a) los datos sobre las designaciones, que incluye la exposición de las reglas formales de gobierno, el examen de la composición de las mesas directivas y los orígenes empresariales y camarales de sus presidentes; b) la dinámica de los procesos de designación, que se ocupará de la exposición del movimiento de las redes en que están insertos quienes toman las decisiones de la Concamin; y c) las intervenciones de las grandes empresas y el gobierno en esas decisiones.

a) Los datos de las designaciones de presidentes

i. Las reglas formales de gobierno de la Concamin

Las reglas escritas, por su gran formalidad, son muy significativas porque definen la estructura básica de la institucionalidad de la Confederación. La ley de cámaras es lacónica en cuanto al régimen de gobierno de las confederaciones, pero establece el principio de que todas las disposiciones aplicables a las cámaras regirán también en lo conducente a las dos confederaciones de cámaras de comercio y de cámaras de industria, y remite a los *Estatutos* de éstas para el resto de las cuestiones.

El artículo 22 de los *Estatutos* de la Confederación indica que las cámaras integrarán la asamblea general en la que “el valor del voto de cada cámara

computará en una unidad” y las decisiones se tomarán por mayoría (Concamin 1981:44).⁴

Entre las principales atribuciones de la asamblea de cámaras figura la de designar al consejo directivo, mismo que se integra con un representante de cada una de las cámaras, es decir, en el periodo de interés para este trabajo, el consejo se componía de 62 representantes propietarios (y otros tantos suplentes), uno por cada una de las cámaras industriales, que podían durar en sus cargos hasta dos años y se renovaban por mitades cada año.

Las facultades del consejo directivo de la Confederación son similares a los de las cámaras, y entre ellas destaca la de elegir de entre sus miembros, cada año, a quienes se desempeñarán en los cargos de la comisión ejecutiva (o mesa directiva) de la Confederación: el presidente, los vicepresidentes, el tesorero y los demás miembros de esa mesa. Una vieja regla, no escrita, es que el presidente es reelecto casi siempre para un segundo año,⁵ pero los demás miembros de la comisión sí suelen ser cambiados. Otra regla, tampoco escrita, es que siempre se vota de manera abierta.⁶

El artículo 36 detalla en siete fracciones las facultades de la comisión ejecutiva, las cuales se refieren básicamente al cumplimiento general de los objetivos de la asociación; a la ejecución de los acuerdos de la asamblea general y el consejo directivo; a tareas de vigilancia; a la recaudación y empleo de los fondos, y a la representación de la Confederación ante otras entidades.

Por su parte, el presidente de la Confederación, con acuerdo al artículo 48, es al mismo tiempo presidente de la asamblea general, del consejo directivo y de la comisión ejecutiva y tiene el derecho de presidir las sesiones de los tres órganos y de todas las comisiones que se formen para atender los diversos asuntos. Otras facultades suyas son: representar a la Confederación en actos

⁴ Esto no siempre fue así, pues desde 1950 (Zabludovsky 1985:103-104,109) y por lo menos hasta 1970, existió un sistema de representación proporcional sobre una base económica, según el cual cada cámara contaba con un voto base, al que se agregaban “de uno a quince votos según su aportación regular anual para el sostenimiento de la Confederación” (Alcázar 1970:23).

⁵ Las únicas excepciones fueron por la renuncia del presidente a ser reelecto.

⁶ Un ex presidente dijo que en todas las votaciones que presenció en la Concamin, siempre se votó públicamente (Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández).

oficiales; cuidar que se cumplan los acuerdos de los tres cuerpos colegiados; citar a sesiones extraordinarias al consejo y a la mesa; firmar la correspondencia de estos dos cuerpos y las actas de las tres instancias de gobierno; gestionar cuanto interese al buen funcionamiento de la Confederación y las demás atribuciones que le conceden la ley y los Estatutos.

Existe, además, un “órgano de consulta” llamado Comité Asesor, que se integra por diez personas, de las cuales “hasta cinco serán ex presidentes de la Confederación y el resto industriales que serán designados por la Comisión Ejecutiva”; pero esta instancia no tiene funciones definidas asignadas.

Al presidente lo auxilian los vicepresidentes, el secretario y el tesorero: los vicepresidentes ejercen funciones de apoyo en los asuntos que les encomiende el presidente; al secretario le corresponde levantar y autorizar las actas; y al tesorero, controlar los fondos de la Confederación.

De la lectura de las reglas formales puede concluirse que el régimen de gobierno de la Confederación da amplia capacidad de acción a su presidente, porque lo dotan de muchas facultades para gobernar a su organización: él preside todas las sesiones de los tres órganos de gobierno, inclusive las reuniones de asambleas y consejos directivos que eligen a los nuevos dirigentes. Este poder le permite, como en las cámaras, ser un factor muy influyente en la designación de quien será su sucesor, en la determinación de la agenda de los asuntos a tratar por la Confederación y, en general, en todo tipo de decisiones.

ii. Los presidentes de la Concamin en 1950-1995

A fin de observar la acción efectiva del conjunto solidario de cámaras chicas y medianas y su capacidad para articular coaliciones políticas para ganar las elecciones de presidentes de la Concamin, conviene tomar una perspectiva histórica más amplia, examinando el largo periodo de 45 años que va de 1950 a 1995.

Ahí se encuentra, como lo muestran los tres cuadros siguientes, que los 23 presidentes del periodo provinieron de sólo 13 cámaras y que, independientemente de las repeticiones de cámaras de origen, 14 de ellos provinieron de las cámaras chicas y medianas y 9 de las cámaras grandes y

gigantes. Esto parece indicar que el mencionado conjunto solidario de organizaciones de menor tamaño sí funciona como articulador de coaliciones electorales, pero no de manera avasallante y que otros factores son también muy importantes para articular el apoyo de las cámaras.

CÁMARAS DE ORIGEN DE LOS PRESIDENTES DE LA CONCAMIN, 1950-1995		
Edmundo J. Pelan	1950-53	Caintra (Transformación N.L.)
Licio Lagos	1953-54	C. Farmacéutica
Guillermo Barroso Chávez	1954-56	C. Nal. Textil
Eduardo Prieto López	1956-58	C. Minera
Jacobo Pérez Barroso	1958-60	C. Nal. Textil
Manuel Fernández Landeros	1960-62	C. Nal. Textil
Juan Sánchez Navarro	1962-64	C. Cerveza
Antonio Ruiz Galindo Jr.	1964-66	C. Hierro y Acero
José Campillo Sáenz	1966-68	C. Hierro y Acero
Prudencio López Martínez	1968-70	C. Harinera del D.F y Edomex
Miguel Alessio Robles	1970-71	C. Cerveza
Alejandro Álvarez Guerrero	1971-73	C. Manufacturas Eléctricas
Carlos Yarza Ochoa	1973-75	C. Nal. Textil
Jorge Sánchez Mejorada	1975-77	C. Manufacturas Eléctricas
Luis Guzmán de Alba	1977-79	C. Conservas
Ernesto Rubio del Cueto	1979-81	C. Cemento
Alfonso Pandal Graff	1981-83	C. Silvicultura
Jacobo Zaidenweber	1983-85	C. Nal. Textil
Silvestre Fernández Barajas	1985-87	C. Electrónica
Vicente H. Bortoni	1987-89	C. Construcción
Luis Germán Cárcova García	1989-91	C. Manufacturas Eléctricas
Jesús Cevallos Gómez	1991-93	C. Conservas
Fernando Legarreta Cortina	1993-95	C. Construcción

CÁMARAS DE ORIGEN DE LOS PRESIDENTES DE LA CONCAMIN, 1950-1995		
Cámaras	Presi- dencias	Tamaño de la cámara
C. Nal. Textil	5	Grande
C. Manufacturas Eléctricas	3	Mediana
C. Cerveza	2	Chica
C. Construcción	2	Gigante
C. del Hierro y el Acero	2	Mediana
C. Conservas	2	Chica

C. Cemento	1	Chica
C. Minera	1	Mediana
C. Electrónica	1	Mediana
C. Farmacéutica	1	Grande
C. Harinera del D.F y Edomex	1	Chica
C. Silvicultura	1	Chica
Caintra (Transformación N.L.)	1	Gigante
TOTAL	23	

CÁMARAS DE ORIGEN DE LOS PRESIDENTES DE LA CONCAMIN, 1950-1995		
Tamaño de las cámaras		Número de presidencias
Chicas		7
Medianas		7
Grandes		6
Gigantes		3
TOTAL		23
Fuente: Investigación propia		

Destaca en los cuadros la gran presencia de la vieja cámara nacional de una industria muy tradicional: la textil, de la que han surgido 5 presidentes, sobre todo en las décadas de los cincuenta y sesenta. También se nota en los últimos tiempos la creciente presencia de presidentes provenientes de la cámara de una rama más moderna: la industria de las manufacturas eléctricas.

Se observa también que la presencia de presidentes procedentes de las cámaras gigantes es muy antigua, con Caintra en 1950-1953, o muy nueva, con la cámara de la construcción en 1987-1989 y 1993-1995, y que durante un largo periodo de 34 años las cámaras gigantes no lograban alcanzar la presidencia. Será importante para los propósitos de este trabajo entender cómo logró la cámara de la construcción romper el cerco que le impedía colocar a uno de sus “búfalos” en la presidencia de la Concamin.

Es también revelador que, como se adelantó antes, la Canacindra nunca logró hacerse de la presidencia de la Confederación durante todo el periodo considerado.

iii. Los miembros de las mesas directivas en 1979-1995

En el capítulo V se vio que en la Concamin existe un gran conjunto solidario latente integrado por las 28 cámaras industriales de pocos miembros y de empresas afiliadas de mayores tamaños, a las que era probable que se

adicionarán las 14 cámaras medianas para formar una sola coalición electoral que tendría 42 votos o el 67.7% del total de los votos, suficiente para ganar las elecciones. De producirse esta coalición de cámaras pequeñas y medianas, que tendencialmente agrupan a las empresas mayores, sería muy relevante, pues a través de su acción coordinada en los procesos de designación de dirigentes de la Concamin, se haría sentir en el gobierno de la Confederación, aunque indirectamente, la presencia de la élite industrial de México. Conviene confrontar estas estimaciones basadas en cálculos de afinidades, con los datos empíricos de quienes han sido efectivamente los dirigentes de la Concamin.

Como las principales medidas de apertura comercial se dictaron durante los años ochenta y los primeros noventa, a continuación se procede a analizar la composición de la dirigencia de la Confederación en ese periodo.

Para ello primero se analiza la composición de la comisión ejecutiva o mesa directiva de la Concamin, porque esa es la instancia que sigue a la presidencia en el orden jerárquico de su estructura de gobierno; y después se analiza quiénes son los que han ocupando la presidencia de la organización.

La mesa directiva ha estado integrada durante el periodo por un número que oscila entre 23 y 10 (17.5 en promedio) dirigentes electos, que incluyen al presidente, los vicepresidentes, el tesorero, el protesorero y los vocales, que se renuevan.

En el periodo 1979-1995, funcionaron 16 mesas directivas, una cada año, con un total de 280 cargos disponibles que fueron ocupados por personas cuyas cámaras y asociaciones de origen, se distribuyen como lo muestra el siguiente cuadro:

CÁMARAS REPRESENTADAS EN LAS MESAS DIRECTIVAS, 1979-1995				
Cámara	Núm. Cargos	%	% Acum.	Tamaño Cámara
1 C. Construcción	17	7.20%	7.20%	Gigante
2 C. Nacional de la I. Transformación (Canacintra)	17	7.20%	14.41%	Gigante
3 C. Nacional de la Industria Textil	13	5.51%	19.92%	Grande
4 C Electrónica y de Comunicaciones Eléctricas	13	5.51%	25.42%	Mediana
5 C. Farmacéutica	12	5.08%	30.51%	Grande
6 C. Manufacturas. Eléctricas	11	4.66%	35.17%	Mediana
7 C. de la I. de Transformación de Nuevo León (Caintra)	11	4.66%	39.83%	Gigante
8 C. Vestido	10	4.24%	44.07%	Gigante

9 C. Minera	8	3.39%	47.46%	Mediana
10 C. Silvicultura	8	3.39%	50.85%	Chica
11 C. Cemento	7	2.97%	53.81%	Chica
12 C. Conservas y Alimentos Enlatados	7	2.97%	56.78%	Chica
13 C. Artes Graficas	6	2.54%	59.32%	Grande
14 C. Ind. de Leche	6	2.54%	61.86%	Chica
15 C. Nacional de la Industria del Calzado	6	2.54%	64.41%	Grande
16 C. Restaurantes	6	2.54%	66.95%	Gigante
1 C. Hierro y Acero	5	2.12%	69.07%	
2 C. Perfumería	5	2.12%	71.19%	
3 C. Radio y TV	5	2.12%	73.31%	
4 C. Aceites, Grasas y Similares de Occidente	4	1.69%	75.00%	
5 C. Calzado de Jalisco	4	1.69%	76.69%	
6 C. Cerillera	4	1.69%	78.39%	
7 C. Cerveza	4	1.69%	80.08%	
8 C. Editorial	4	1.69%	81.78%	
9 C. Maíz Industrializado	4	1.69%	83.47%	
10 C. Papel	4	1.69%	85.17%	
11 C. Textil de Occidente.	4	1.69%	86.86%	
12 C. Textil de Puebla y Tlaxcala	4	1.69%	88.56%	
13 C. R. I. Transformación de Jalisco (Careintra)	4	1.69%	90.25%	
14 C. Aceites, Grasas, Comest. y C. Aceites, Grasas, Jabs. Nte.	3	1.27%	91.53%	
15 C. Azúcar y Alcohol	3	1.27%	92.80%	
16 C. Calzado de Guanajuato.	3	1.27%	94.07%	
17 C. Harinera del Noroeste	2	0.85%	94.92%	
18 C. Harinera de Puebla	2	0.85%	95.76%	
19 C. Hulera	2	0.85%	96.61%	
20 C. Joyería de Jalisco	2	0.85%	97.46%	
21 C. Maderera	2	0.85%	98.31%	
22 C. Aceites y Grasas comestibles	1	0.42%	98.73%	
23 C. Aceites, Grasas y Jabones y C. de Detergentes	1	0.42%	99.15%	
24 C. Autotransporte de Pasajeros	1	0.42%	99.58%	
25 C. Pesquera	1	0.42%	100.0%	
Dos asociaciones	4			
Sin información	40			
Total	280	100.0%		

Fuente: Investigación propia.

Se observa que los 240 cargos (de los que hay información), fueron ocupados por los representantes de 43 organizaciones afiliadas a la Concamin: 41 cámaras y dos asociaciones.

Esto muestra ya que, por una parte, las asociaciones, como lo establecen los Estatutos, están prácticamente fuera de los órganos de gobierno de la Concamin, y por otra, que cerca del 40% de las cámaras tiene una presencia prácticamente nula en la dirigencia de la Confederación.

Contrastando con esto, se observa que varias cámaras repiten muchas veces y algunas tienen siempre un puesto en las mesas directivas. Pero la participación de estas cámaras que sí figuran es muy variada. El promedio de cargos ocupados por cada una de las 41 cámaras que tuvieron representación es de 5.7 puestos por cámara. Y de esas 41 cámaras, solamente 16 (resaltadas en el cuadro) superan la cifra promedio de 5.7 cargos por organización, estando las otras 25 por debajo del promedio señalado (véase el cuadro anterior). Desde el punto de vista político, son esas 16 cámaras las más importantes de las 62 que tenía la Concamin, pues ellas detentaron dos tercios (66.9%) de todos los puestos de las mesas directivas de la Confederación.

Análisis por conjuntos solidarios más importantes

Es notorio que entre ellas figuran dos cámaras gigantes: la Canacindra y la cámara de la construcción, que siempre tienen representación en la mesa directiva (véase el cuadro anterior). Por otra parte, se observa que no se articula una coalición electoral de las cámaras chicas y medianas que imponga siempre sus decisiones en esta segunda instancia de poder de la Concamin, pues las 16 cámaras más importantes son de todos los tamaños: 9 son gigantes o grandes y 7 son chicas o medianas (véase el cuadro anterior).

iv. Los presidentes de la Concamin en 1979-1995

Durante el periodo 1979-1995 fueron presidentes de la Confederación ocho personas, que antes habían sido presidentes de sus cámaras y miembros de las mesas directivas de la Concamin.

PRESIDENTES, ORGANIZACIONES DE ORIGEN Y EMPRESAS REPRESENTADAS 1979-95				
Periodo	Nombre	Cámara de origen	Tamaño de la cámara	Vinculación empresarial
1979-81	Ernesto Rubio del Cueto	C. Cemento	Chica	Cemex*
1981-83	Alfonso Pandal Graff	C. Silvicultura ¹	Chica	Cía. Forestal de Oaxaca
1983-85	Jacobo Zaidenweber	C. Textil	Grande	American Textil
1985-87	Silvestre Fernández Barajas	C. Electrónica y Telecomunicaciones ²	Mediana	Industria Electrónica Mexicana de Semiconductores

1987-89	Vicente H. Bortoni	C. Construcción	Gigante	Constructora Los Remedios
1989-91	Luis G. Cárcoba García	C. Manufacturas Eléctricas ³	Mediana	Condumex* y Consorcio G Grupo DINA*
1991-93	Jesús Cevallos Gómez	C. Conservas Alimenticias ⁴	Chica	Grupo Embotellador de México* y Jugos del Valle*
1993-95	Fernando Cortina Legarreta	C. Construcción	Gigante	CM Construcciones y Maizoro*

*Estas empresas son de gran tamaño.

¹Y la Asociación Nacional de Fabricantes de Tableros.

²Y una asociación de empresas que dan crédito al consumo de electrodomésticos.

³Presidente del CCE en 1993-1995.

⁴Y dos asociaciones de embotelladores de Pepsi y de aguas envasadas y Canaco de Mazatlán.

Fuente: Investigación propia.

El examen de las cámaras de procedencia de los presidentes de la Concamin durante el periodo indica que todos ellos provienen también del mismo grupo de las 16 cámaras más importantes. Más aún, cinco candidatos opositores que participaron en sendas contiendas por la presidencia de la Confederación, procedían también del mismo grupo.

Pero dentro del grupo de esas 16 cámaras, puede discriminarse un grupo todavía más selecto, tomando ahora en cuenta tanto el número de presidentes, como de representantes surgidos de su seno. Con ese criterio resulta que estas son las siete cámaras más influyentes de la Concamin en el periodo:

LAS SIETE CÁMARAS MÁS INFLUYENTES				
Cámara/asociación	Presiden tes	Cargos	%	Acum.
C. Construcción	2	17	7.1%	7.1%
C. Textil	1	13	5.4%	12.6%
C Electrónica y de Comunicaciones Eléctricas	1	13	5.4%	18.0%
C. Manufacturas Eléctricas	1	11	4.6%	22.6%
C. Silvicultura	1	8	3.3%	25.9%
C. Cemento	1	7	2.9%	28.9%
C. Conservas y Alimentos Enlatados	1	7	2.9%	31.8%

Esto es así porque solamente los dirigentes provenientes de esas siete cámaras han desempeñado las ocho presidencias de la Confederación durante el periodo y han ocupado casi un tercio del total de los puestos de la dirigencia de la mesa directiva.

Análisis por conjuntos solidarios más importantes

En este pequeño conjunto de las siete organizaciones más influyentes no hay ninguna cámara regional, ni ninguna cámara no industrial; todas son cámaras nacionales de alguna industria especializada; tampoco hay ninguna asociación de ningún tipo. Esto confirma algunas de las hipótesis del capítulo anterior: ni las asociaciones, ni las cámaras no industriales, son capaces de articular coaliciones importantes. Las cámaras de provincia sí lo logran y, en parte por eso, la Caintra ocupa frecuentemente una vicepresidencia.

Por el tamaño de las siete cámaras más fuertes, se observa (véase el cuadro anterior) un predominio de las cámaras de menor tamaño (chicas y medianas) y empresas mayores, sobre las de mayor dimensión (grandes y gigantes), pues por un lado, hay tres chicas y dos medianas y por el otro una grande y una gigante; sin embargo, la cámara que es de tamaño gigante: la de la construcción, ganó dos veces la presidencia en el periodo.

TAMAÑO DE LAS CÁMARAS PREDOMINANTES		
Cámara	Tamaño	Afiliados
C. Construcción	Gigante	6325
C. Textil	Grande	892
C Electrónica y de Comunicaciones Eléctricas	Mediana	428
C. Manufacturas Eléctricas	Mediana	326
C. Silvicultura	Chica	147
C. Conservas y Alimentos Enlatados	Chica	120
C. Cemento	Chica	25

Fuente: Concamin (1979) e investigación propia.

Los datos anteriores permiten sacar algunas conclusiones: aunque el conjunto solidario latente basado en el tamaño de las organizaciones (que está asociado, como se dijo antes, al tamaño del capital de las empresas) sí funciona electoralmente, resulta notorio que también operan otros factores que permiten desempeñar un papel destacado a representantes de cámaras como las de construcción y textiles (que son gigante y grande y de mayorías de empresas micros y pequeñas). Es decir, la coalición basada en el tamaño de las cámaras (y de las empresas) funciona, pero no de modo arrasador. Aunque gana mayoritariamente la presidencia de la Confederación, no impide que participen de modo importante algunas cámaras grandes y gigantes y puedan llegar a las

mesas directivas y hasta la presidencia de la Concamin. De hecho el cambio más importante en el patrón de origen de los presidentes es el protagonismo de la cámara de la construcción a partir de 1987. Por otra parte, es notable la acción de la coalición electoral que impide que la Canacindra y la Caintra conquisten la presidencia de la Confederación, aunque repetidamente se las elija para ocupar sendas vicepresidencias.

Entonces, los conjuntos solidarios no explican todas las presidencias, al menos durante el periodo; no se expresan como coaliciones electorales contundentes: no son permanentes, no arrasan en las votaciones, y aunque sí ponen valladares para que no alcancen la presidencia los representantes de algunas cámaras, no pueden impedirles una participación duradera en las mesas directivas.

Por tanto, más allá de las coaliciones sustentadas en los conjuntos solidarios de cámaras, en la lucha por la presidencia de la Concamin hay una actividad política y ciertas características de los individuos, de los presidentes de las cámaras, los aspirantes y los candidatos, que en la lucha por el liderazgo se impone a veces a los conjuntos solidarios latentes.

A continuación se tratan de encontrar explicaciones adicionales que complementen las aquí expuestas.

b) La dinámica de las designaciones de presidentes

i. La autonomía de los presidentes

Aunque las cámaras industriales son el principal lugar de aprendizaje e iniciación política de sus presidentes,⁷ algunos de los cuales se convierten luego en consejeros y dirigentes de la Concamin, en la Confederación funcionan métodos de designación de autoridades muy diferentes a los que operan en las cámaras.

En las cámaras los procesos de designación de autoridades transcurren, salvo en algunas cámaras grandes y gigantes, en espacios cerrados en los que casi siempre el mismo grupo de socios que se conocen de tiempo atrás, participa

⁷ Tirado. Entrevistas a Escoto.

en una práctica que en muchos aspectos se repite cada vez. Y aunque los patrones de los procesos de decisión que se desarrollan en cada una de las cámaras son similares, se trata de procesos independientes que ocurren en cámaras que son muy autónomas unas de otras.

Al llegar los representantes de esas cámaras –generalmente el presidente o un ex presidente- a la Confederación, se insertan en una red de relaciones muy distinta y novedosa para ellos, con individuos desconocidos que son los representantes de las cámaras de otras ramas, regiones y empresas muy diferentes, que tutelan también intereses muy diversos.⁸. Y en la medida en que estos representantes de las cámaras se insertan y participan en la red de la Concamin, conocen mayormente a sus contrapartes, se interrelacionan más a fondo con ellos, y asumen responsabilidades más altas en la organización, también se les van imponiendo la dinámica, la lógica y las reglas de la red de relaciones de la institución, y se van desprendiendo relativamente de las cámaras individuales.

A este proceso contribuyen dos factores más: los intereses contradictorios de muchas de las cámaras y la fuerte vocación de interrelación con el exterior de la Confederación. Por una parte, las diferentes cámaras tienen intereses distintos derivados de las articulaciones y posiciones específicas de las empresas que afilian en sus especialidades, ramas y cadenas industriales y tienen poder en el seno de esas organizaciones.

Como dijo un ex presidente: “la vida de un presidente [de la Concamin] es de fricciones, quizá por eso es muy parecida a la de un político, porque siempre está parado sobre un enjambre de intereses encontrados, por ejemplo, los de la pequeña industria, los de la gran empresa e industria e inclusive las transnacionales, las regionales, las sectoriales” (Pandal 2001: 92). Estas contradicciones podrían ilustrarse, imaginando las posiciones de los presidentes de las tres cámaras gigantes (y frecuentes vicepresidentes de la Concamin): la Canacindra del demagógico discurso nacionalista y los posicionamientos específicos pragmáticos; la de la construcción, oficialista e inmune a la apertura

⁸ Tirado. Entrevistas a Escoto.

comercial por la especificidad de su rama industrial y la Caintra bajo la hegemonía de los grandes grupos industriales de Monterrey, muchos de ellos con capacidad competitiva y dispuestos a insertarse en el modelo exportador. De lo anterior se advierte que fácilmente pueden estas cámaras contraponerse y neutralizarse, ampliando con ello las posibilidades del presidente para resolver por sí.

Por otra parte, la Confederación tiene una fuerte dinámica que gira en torno a las relaciones de sus dirigentes con los funcionarios del gobierno, pues su actividad principal es con mucho hacer llegar al gobierno las inquietudes y los problemas específicos de los industriales del país y la gestión de sus posibles soluciones. Pero también tienen la Confederación y sus dirigentes que participar en la construcción de las propuestas globales del sector privado para la elaboración de las políticas públicas en el seno del CCE, junto a los dirigentes de éste y los representantes de los otros organismos cúpula.

Todo esto hace que el espacio de relaciones y los procesos de toma de decisiones de la Concamin tengan una gran heterogeneidad y complejidad, y que si bien las empresas y cámaras de origen tienen peso en ellos, los presidentes tienen amplios grados de autonomía.

Conforme los representantes camarales participan más en la Concamin haciendo una carrera de dirigentes, son absorbidos por la dinámica de las contradicciones y la red de relaciones externas de la Confederación, con lo que se van desprendiendo del conjunto de las cámaras individuales. Por ello la representación que ejercen no es la de un simple mandatario sujeto a un mandato expreso, sino que tienen un amplio margen de libertad para desempeñar su función. Es decir, los dirigentes de la organización no son simples voceros de sus bases y están a resguardo de ser defensores a rajatabla de los intereses más inmediatos de los afiliados; lo que puede interpretarse como un signo de desarrollo, madurez y responsabilidad de la organización.⁹

Esta libertad de decisión de los presidentes implica que en los procesos de decisiones como la designación de sus sucesores, no solamente cuentan los factores estructurales como los conjuntos solidarios latentes y las coaliciones

⁹ Véanse Schmitter y Streeck (1981) y Coleman (1997).

electorales que estos pueden formar, sino que pesan también mucho la personalidad, los talentos, el liderazgo y las relaciones de los individuos que aspiran a encabezar la institución y, en general, de quienes se desempeñan en la Confederación. Además, por la dimensión e importancia de la Confederación, hay siempre canales de relaciones abiertos con actores externos que pueden tener incidencia en los procesos de designaciones.

Para conocer los diferentes factores que intervienen, conviene revisar los patrones y las reglas de las designaciones de presidentes de la Concamin en las últimas décadas y sobre todo en el periodo que más importa a este trabajo.

ii. Los procesos de designación

En los últimos 50 años pueden distinguirse tres etapas características, por la forma de la sucesión presidencial en la Confederación y por el perfil de los presidentes elegidos.

En la primera etapa, durante los años cincuenta, funcionó dentro de la Confederación un grupo capaz de decidir quiénes serían los presidentes. El líder empresarial Juan Sánchez Navarro relató que los integrantes de “un grupo” encabezado por Licio Lagos, presidente de la Concamin de 1953 a 1954,¹⁰ eran “los grandes electores de la Concamin”, hasta que él mismo los derrotó alcanzando la presidencia de la Confederación en 1962 con el apoyo de los grandes grupos cerveceros Modelo y Cuauhtémoc (citado por Ortiz 1997:270-271). Este testimonio implica que los cuatro presidentes que desempeñaron ese cargo entre 1954 y 1962: Guillermo Barroso Chávez (1954-1956), Eduardo Prieto López (1956-1958), Jacobo Pérez Barroso (1958-1960) y Manuel Fernández Landero (1960-1962), fueron promovidos por Licio Lagos y su grupo. El perfil principal de estos cuatro presidentes era de dueños o accionistas de empresas importantes de la época, pero se dice que gozaban de poca autonomía frente al

¹⁰ Lagos estaba vinculado a grandes empresas de la industria farmacéutica, como Sintex y otras, cuya cámara presidió y era además un prestigiado abogado litigante y promotor de instituciones de cultura.

gobierno.¹¹ Al desplazar del poder al grupo de Lagos, Sánchez Navarro inauguró una nueva época que duraría hasta el principio de la década de ochenta. El inicio de este nuevo periodo estuvo marcado por la reacción empresarial a la política reformista del gobierno del presidente López Mateos (véase el Cap. III), en el desarrollo del cual se publicó el famoso desplegado “¿Por cuál camino señor presidente?”, se fundó el CMHN y más tarde se promulgó la *Carta Económica Mexicana*.

En este periodo, la decisión sucesoria quedó en las manos de cada uno de los presidentes en turno y se resolvía a través de una planilla única que el presidente de la Confederación armaba y consensaba¹² entre las cámaras “bien organizadas” de empresas y ramas importantes, y que sin mayores problemas era luego aprobada por unanimidad.¹³ Quien fuera entonces director de la Concamin dice que este procedimiento era igual al que privó en nuestro sistema político nacional, y en muchas otras organizaciones, durante mucho tiempo; es decir, el famoso “dedazo” presidencial por el que se designaba al candidato único a la presidencia de la república, tenía el mismo correlato en la Concamin.¹⁴

Este procedimiento era “democrático a la mexicana”, es decir, un proceso en el que se hacen auscultaciones, consultas, “amarres” y consensos en torno a la decisión que toma una persona.¹⁵

Como en las cámaras, el presidente de la Confederación tenía la responsabilidad principal de sacar adelante la elección del presidente, conduciendo sin tropiezos la candidatura de quien sería su sucesor hasta que finalmente fuera votada por la asamblea.¹⁶ Y aquí siempre ha habido varios

¹¹ El mismo Sánchez Navarro sostuvo que en esa época la Concamin era poco independiente del gobierno, porque éste influía en la designación de sus dirigentes (Ortiz 1998:45-46). Esto significaría entonces que Licio Lagos tenía un vínculo fuerte con el gobierno.

¹² Casar (1988:171) sostiene que en las asambleas de las organizaciones empresariales sólo se legitiman las planillas únicas decididas de antemano en cenáculos.

¹³ Tirado. Entrevistas a Escoto.

¹⁴ Tirado. Entrevistas a Escoto.

¹⁵ Véase en Pandal (2001), presidente de Concamin en 1981-1983, una defensa de la “democracia a la mexicana” de la que dice que aunque está “demarcada por estructuras verticales, como sucede con el presidencialismo” contaba con “canales de participación y consulta para decidir algunos de los aspectos de la vida política del país.”

¹⁶ El ex presidente Pandal (2001) escribió: “Estoy muy orgulloso [...] de tener su amistad [de Zaidenweber] y por la decisión de su elección como presidente de la Concamin”.

aspirantes, porque aunque la presidencia de la Concamin tiene sus costos,¹⁷ las recompensas políticas, sociales y simbólicas, aunque no económicas directas,¹⁸ son muy abundantes.

Una regla no escrita pero por todos conocida y respetada era que el primer vicepresidente era automáticamente el precandidato número uno a la próxima presidencia. Por eso los vicepresidentes se numeraban rigurosamente, y siempre que se publicaba el directorio de la Confederación se respetaba escrupulosamente el orden jerárquico de los vicepresidentes, el tesorero y los vocales. De ese modo, al elegir al primer vicepresidente, se estaba nominando al candidato presidencial de la siguiente elección, por lo que obviamente se cuidaba con esmero esa designación, y, si fuera necesario, se hacía los reemplazos necesarios antes de la elección del sucesor.¹⁹

Cuando el presidente calculaba que estaba listo el consenso a favor de una candidatura, a fin de ir preparando el camino al candidato escogido, obtenía la adhesión del pleno del consejo directivo antes de proponerla formalmente a la asamblea.

Para escoger al candidato, el presidente observaba a los precandidatos ayudado por miembros de la directiva o de su *staff*, que son de su entera confianza.²⁰ En los sondeos que el presidente hacía, los estilos de la encuesta y la lista de los consultados variaban un poco, pero siempre pesaban los dirigentes de las cámaras más activas e importantes; y a través de ellos, de modo indirecto, las grandes empresas cercanas a la Concamin. Y, como se vio antes, se omitían a los presidentes de varias de las cámaras gigantes.

¹⁷ Algunos costos de ser presidente son: la empresa resentirá el descuido y si se es ejecutivo el empleo puede peligrar. Algunos presidentes de Concamin que eran empleados perdieron sus trabajos porque sus firmas los dejaron ser presidentes calculando que les iba a reeditar en beneficios, pero no fue así y los despidieron (Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández).

¹⁸ Una de las fuentes de beneficios económicos indirectos es el muy lucrativo tráfico de influencias practicado por algunos presidentes de la Concamin (Emilio España Krauss, "Concamines y Canacintros", en *Excélsior*, 27/02/87 y 10/03/87) que, según un ex presidente, son "coyotes" de los negocios (Ortiz y Tirado Entrevistas a Fernández).

¹⁹ El director Escoto pidió a un presidente de Concamin que eliminara de la mesa directiva a un primer vicepresidente que estaba destinado a ser presidente de la Concamin; pero el presidente no lo hizo y esa persona fue presidente después. (Tirado. Entrevistas a Escoto).

²⁰ Álvarez fue ayudado por Escoto en 1973 (Tirado. Entrevistas a Escoto). A Pandal en 1983 le ayudó el vicepresidente Fernández (Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández).

Y los precandidatos que contaban surgían “de modo natural” del grupo que ocupaba los cargos de la mesa directiva; porque son ellos los que participan activamente en los órganos de gobierno de la Confederación (el consejo y la mesa directivas y las comisiones de trabajo), polemizan con soltura y argumentan bien en los debates, con lo que demuestran poseer los conocimientos, la inteligencia y el talento necesarios.²¹ Otro factor que cuenta es que las cámaras de origen tengan vínculos fuertes con la Confederación y que sean buenas contribuyentes a sus finanzas. Y todas estas características concurrían generalmente en quienes provenían de las grandes empresas y las cámaras chicas y medianas, ya que ahí es donde había gente más conocedora, con mayor preparación y experiencia en otras asociaciones, que asistía a congresos, hablaba otros idiomas, y tenía más trato, etc.

No sorprende entonces que en este periodo que va de 1962 a 1981, el perfil de la mayoría de los presidentes (7 de 10) fuera de apoderados, cabilderos o ejecutivos, provenientes de las cámaras más importantes: las de minería, cerveza, hierro y acero, cemento y de manufacturas eléctricas y de grandes empresas como los grupos Modelo y Cuauhtémoc, la Cía. Minera de Cananea, la Fundidora de Monterrey, el Grupo Condumex, Condulec, la multinacional Dupont y el Grupo Cemex. Varios de estos presidentes se iniciaron como apoderados y cabilderos, profesionales de la representación, haciendo previamente largas carreras en las cámaras industriales: Eduardo Prieto López y José Campillo Sáenz en la cámara minera y también en la del acero el segundo; Miguel Alessio Robles en la de la cerveza y Ernesto Rubio del Cueto en la del cemento. De formación original eran abogados de la UNAM que luego hicieron estudios de posgrado o tenían una preparación equivalente: Prieto estudió un posgrado en la Universidad de Harvard,²² Juan Sánchez Navarro hizo lo propio en la Central de Madrid; Campillo realizó estudios en Italia; Alessio (de una familia de revolucionarios, políticos e

²¹ También cuenta la apariencia. Los aspirantes a la presidencia de Concamin deben tener “porte, educación, miras”; “no deben ser chicos porque entonces no se atreven a mirar arriba” dijo el Lic. Escoto. (Tirado. Entrevistas a Escoto).

²² Prieto es del periodo anterior, fue presidente en 1957-1958, pero presenta ya este perfil que se volvió común en los años siguientes. Era primo de Campillo y lo invitó siendo muy joven a trabajar con él en la cámara minera (Contreras 1995:34).

intelectuales) lo hizo en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE); Luis Guzmán de Alba estudió su posgrado en la Universidad de Michigan y Rubio del Cueto en la de Harvard. Junto a ellos figuraron dos presidentes que también fueron altos empleados de las grandes empresas, pero en este caso tenían la formación de ingenieros y químicos que habían hecho sus carreras como ejecutivos de las firmas; son ellos: Alejandro Álvarez Guerrero y Jorge Sánchez Mejorada.²³ Finalmente, de los otros tres presidentes que si eran dueños de empresas, Antonio Ruiz Galindo y Prudencio López Martínez eran grandes empresarios miembros del exclusivo CMHN.

Pese a varias similitudes con los apoderados-cabilderos, el caso de Sánchez Navarro es distinto, porque al concluir su presidencia en Concamin en 1964 llevaba ya, como lo dijo el mismo, más de diez años encabezando organismos empresariales (Sánchez Navarro 1970,II:585): había sido vicepresidente de Canacindra, presidente de Concanaco, fundador del Consejo Nacional de la Publicidad, presidente de la cámara cervecera y miembro del CMHN, con lo que se perfilaba ya como el gran líder e ideólogo empresarial que encabezaría al CMHN y daría luego la cara al frente del flamante Consejo Coordinador Empresarial en 1975.²⁴

Una última anotación sobre esta época es que en contraste con el activismo de las grandes empresas y sus cámaras, era notoria la apatía de la gran mayoría de las cámaras y los empresarios medianos y pequeños.

Pero la época de los altos empleados elegidos por decisiones plenamente consensadas en la cúspide, comenzó a periclitarse a fines de los años setenta, como un efecto colateral del conflicto entre el gobierno y los empresarios, cuando se produjo el lanzamiento espontáneo de un candidato independiente a la presidencia de la Concamin. Este candidato, Joaquín Pría, contra todos los precedentes, había ya antes derrotado al presidente de la Canacindra, en una elección muy competitiva

²³ Para las carreras y actuación de todos estos presidentes de Concamin, véase Contreras (1995).

²⁴ También figuró entre los fundadores del CMHN en 1962 (Ortiz 1998 y Briz 2000) y fue de los que encabezaron un boicot empresarial contra el *Excelsior* a principio de los setenta (Scherer 1990).

y ventilada ante la opinión pública en 1976, cuando el presidente de esa cámara trataba de reelegirse. Pría era un duro antiestatista, al que apoyaba la facción empresarial radical, y cuestionaba al presidente de Canacindra porque durante el conflicto con el gobierno de Echeverría había rechazado adherir a su cámara al recién creado CCE, argumentando el tradicional nacionalismo de la Canacindra.

Animado por su triunfo de 1976 y apoyado por los radicales, Pría desafió dos veces, en 1978 y 1979, en fuertes competencias muy difundidas en los medios, a los candidatos “oficiales” propuestos por la dirigencia de la Confederación, a quienes acusó de ser “gobiernistas” y simples empleados de las grandes empresas. La primera acusación se relacionaba con el reciente conflicto de los empresarios con el gobierno y se explicaba por el activismo de algunos empresarios radicales que querían ganar las presidencias de las distintas organizaciones para confrontarlas con el gobierno.²⁵ La segunda acusación ponía el dedo en la llaga, porque efectivamente, como se vio antes, los presidentes de la Concamin no eran auténticos empresarios, sino empleados a sueldo de las grandes empresas.

Y aunque el candidato retador perdió las elecciones de la Concamin en las dos ocasiones, el ejemplo que dejó en la Confederación, aunado a los procesos de cambio que operaban en el régimen político del país, hicieron que al principio de los ochenta las viejas prácticas comenzaran a dejar de funcionar y que el proceso de la sucesión en la Confederación se abriera más hacia las bases.

En esta nueva etapa, que comienza a fines de los setenta, casi en todas las sucesiones presidenciales de la Concamin surgió de nuevo un candidato independiente que retó al candidato oficial que apoyaba el presidente. Además, estos candidatos independientes hicieron campañas estridentes en los medios, denunciando frecuentemente que el presidente saliente intentaba imponer un candidato oficial designado por él y apoyado por el gobierno.

Recuérdese que en ese periodo -el sexenio de De la Madrid- estaba en auge el neopanismo empresarial, que con un discurso de corte democrático impugnaba al autoritarismo gubernamental en las elecciones a cargos de elección

²⁵ Véase en el Apéndice 3 un relato más completo de estos sucesos.

popular, principalmente en el norte de la República, en muchos procesos en los que algunos empresarios vinculados sobre todo a la Coparmex irrumpían como candidatos a presidentes municipales, diputados y gobernadores. Esta politización empresarial resonó también al interior de las organizaciones empresariales como una invitación a participar en las elecciones de sus propios dirigentes.²⁶

Un elemento a considerar es que las candidaturas de altos empleados de las grandes empresas –con perfiles de ejecutivos, cabilderos o apoderados– habían perdido viabilidad, porque los ataques que Pría les infligió en sus agueridas campañas de 1978 y 1979 habían calado hondo y en la nueva coyuntura de sucesiones reñidas era necesario que los candidatos fueran verdaderos empresarios. Por otra parte, estas campañas ruidosas deben también haber inhibido las candidaturas de algunos grandes empresarios que, como se vio antes, prefieren no aparecer personalmente en los foros públicos (véase el Cap. III), y que de otro modo tal vez habrían aceptado figurar como candidatos a la presidencia de la Confederación.

De esa manera, por las nuevas circunstancias, sin candidatos que fueran grandes empresarios ni altos empleados, se abrieron oportunidades inéditas para los empresarios de tamaño chico, mediano o mediano-grande.

Lo que no cambió, fue la activa participación del presidente de la Concamin moviendo los hilos de su sucesión pero en procesos menos tersos. A pesar de las ruidosas y reñidas competencias electorales, la práctica durante todo el periodo fue que el presidente saliente promovía siempre a un candidato oficial que en ninguno de los casos perdió las elecciones frente a los independientes.

Para ello, a veces con problemas, los presidentes siempre maniobraron logrando anuencias, amarrando acuerdos y recurriendo a la vieja práctica de oficializar en la mesa directiva una candidatura que luego se hace consensar en el consejo directivo, antes de proponerla formalmente a la asamblea, e invocaron la antigua regla de que las votaciones no fueran secretas sino que cada representante lo hiciera a la vista de todos. Por eso era frecuente que cuando se

²⁶ Dijo el presidente de Concamin en 1981-1983, que un asunto “de interés general” que “caracterizó al periodo, es la politización de las organizaciones empresariales” (Pandal 2001:89).

acercaba la elección del presidente, los candidatos independientes reclamaron que no debían intervenir a favor del “candidato oficial”, ni el presidente de la Confederación, ni la “mano negra” del gobierno.

Las sucesiones más competidas fueron las de 1978 y 1979, la 1983 y la de 1985, pero también hubo candidatos independientes en 1989 y en 1993.

De las contiendas de 1978 y 1979 se resaltó antes la importancia de la irrupción del primer candidato independiente, el alto contenido ideológico político de su posición y el impacto que tuvo en el perfil del candidato oficial.

Fue así que en 1981, después de un largo ciclo de presidentes que eran altos empleados de las empresas, llegó a la presidencia de la Concamin un empresario con un nuevo perfil: el maderero Alfonso Pandal, dueño de una empresa de tamaño mediana-grande, cuya elección, aunque tuvo un contrincante, no representó un problema mayor (Pandal 2001:45).

De la sucesión de 1983, cabe decir que el precandidato de todos conocido renunció aduciendo una grave y repentina enfermedad, y entonces el presidente Pandal y el vicepresidente Fernández escogieron como candidato de emergencia al empresario textilero Jacobo Zaidenweber, dueño también de una empresa mediana-grande. Esta candidatura levantó ámpula en una buena parte de los representantes de las cámaras. Según Pandal, por una reacción irracional al hecho de que el candidato “era judío” y, según Fernández, porque a algunos les pareció que la declinación había sido una estratagema para lanzar por sorpresa a Zaidenweber, quien además era poco conocido²⁷. Quien era entonces director de la Confederación comentó que, pese a los méritos de Zaidenweber, éste no estaba maduro para ser candidato, pero que en esa época la Confederación “estaba falta de gente con el perfil para asumir las responsabilidades de presidente” y comenzó lo que llamó “la debacle de la Concamin”.²⁸ El hecho es

²⁷ La prensa recogió esta versión, según la cual Pandal proporcionó todas las seguridades a un candidato para, al final, cambiar la jugada en favor de Zaidenweber, lo cual ocasionó una fisura tal que la oposición surgió vigorosa (véase Herminio Rebollo, “De I.P.”, *El Universal*, 25/03/1985).

²⁸ Y en verdad la Concamin estaba cambiando: el director Escoto renunció, hubo después una huelga y llegó a la presidencia un pequeño empresario (Tirado. Entrevistas a Escoto). Escoto renunció siendo presidente Zaidenweber, por diferencias con él y con el vicepresidente Fernández (Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández).

que surgió un candidato opositor independiente que dio una lucha muy dura en la que Zaidenweber resultó ganador, pero “por un margen estrecho” de 38 contra 24 votos y dos abstenciones.²⁹ Cabe apuntar que en esta competencia no hubo ahora el elemento ideológico político del antigobiernismo que fue fundamental en las competencias de 1978 y 1979.

Pero en 1985 se produjo la competencia electoral más interesante. Silvestre Fernández, antiguo empleado de la Telefunken y desde hacía muy poco pequeño empresario de la rama electrónica y ex presidente de su cámara, que se convirtió en candidato oficial a la presidencia de la Concamin en ese año, narró con lujo de detalles como pudo alcanzar la presidencia a la que aspiraba tiempo ha, aunque se lanzó contra él la candidatura independiente de un gran empresario: Antonio Madero Bracho, presidente del Grupo Industrial San Luis³⁰, con muy fuertes apoyos entre los más grandes empresarios de México y muy altos funcionarios del gobierno. Él explica su triunfo en contra de su fuerte contendiente y sus poderosos apoyos, porque poco a poco, durante varios años, desde los distintos puestos que ocupó en la mesa directiva, se fue relacionando y ganando la confianza y los apoyos de directivos de todas las cámaras;³¹ en cambio, su rival no hizo campaña, confiando en que el gran prestigio de su nombre y sus empresas y que los apoyos que tenía serían suficientes para ganar. Aunque fue una lucha muy difícil, Fernández ganó con una votación muy apretada para los usos anteriores de la Concamin: 38 contra 23.³²

Ya en la presidencia de la Concamin, como se verá después, Fernández trató de oponerse a importantes políticas que el gobierno promovía y que los

²⁹ Esto fue narrado por el presidente de la Concamin Pandal (2001:84) y por Fernández, vicepresidente (Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández). Véase más información en el apéndice.

³⁰ El Ing. Antonio Madero Bracho es fundador y presidente de San Luis Corporación, miembro del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, de los consejos de administración de Deere & Company, Alfa, Cydsa, Grupo Financiero Scotiabank Inverlat, Grupo Industrial Saltillo, Grupo Posadas, Grupo México, e ING México, G. Acción. Está relacionado con instituciones de enseñanza superior de Estados Unidos y México, es miembro de The Trilateral Commission y miembro del Consejo Asesor Internacional del J.P. Morgan Chase Bank.

³¹ Y ciertamente, de los ocho presidentes del periodo, Fernández es el que estuvo en más ocasiones en el comité directivo de la Confederación: siete veces (Investigación directa del autor).

³² Véase más información en el Apéndice 3.

grandes empresarios apoyaban: la apertura comercial y la privatización de las empresas públicas.

Mientras esto ocurría en la Concamin, en otras organizaciones empresariales se daban competencias similares.³³ Comentaristas de la época señalan que en su intento por contar con varias salidas o tratando de parecer muy democráticos, los inexpertos presidentes de las organizaciones alentaron las aspiraciones de varios candidatos poniendo en riesgo el control tradicional de los procesos.³⁴ Esto se debía, en parte, a la presión que causaba la estridente irrupción de los empresarios neopanistas en las elecciones municipales y estatales de varios estados del norte de la República.

Pero para 1987 cuando fue la elección de Vicente H. Bortoni, ex presidente de la cámara de la construcción y dueño de una empresa mediana-grande,³⁵ el presidente Fernández mostró que había recuperado la capacidad de imponer sin problemas a su candidato. Según él, desde el principio de su gestión pensó en quién iba a ser su sucesor y cómo iba a arreglarlo todo para que así fuera, porque aprendió de sus antecesores, Pandal y Zaidenweber, que a su salida podía tener un proceso de sucesión revuelto, como lo tuvieron ellos.³⁶ Dice que se puede hacer un papel muy bueno en los dos años que dura la gestión, pero el día de la elección puede borrarse todo, por un mal proceso electoral. Por eso él se propuso: “voy a terminar con aplausos para mí y para el que siga” y, dice, “sin preguntarle a nadie”, “arreglé todo para Bortoni [...] con mucha anticipación [...]”; “yo hice la campaña [...] yo les pedí el voto de confianza a las cámaras” y Bortoni “no movió un dedo para ser presidente [...] no hizo campaña para ser presidente de Concamin” (Ortiz y Tirado. Entrevistas).

Para la elección de 1989, dos años después, Vicente H. Bortoni dice haber escogido para sucederlo a Luis Germán Cárcoba García, alto ejecutivo de

³³ En Coparmex la sucesión de José M. Basagoiti se complicó cuando al candidato oficial Alfredo Sandoval le surgió un candidato independiente: Alejandro Gurza. En los últimos momentos el presidente titubeó ante las objeciones del independiente y se hizo tensa la elección.

³⁴ Véase Herminio Rebollo, “De I.P.”, *El Universal*, 25/03/1985.

³⁵ Bortoni se calificó como “mediano” (Tirado. Entrevista a Bortoni), pero hay informes de que en realidad era grande o mediano-grande.

³⁶ Véase un informado artículo de la época en el que se destaca la poca habilidad para “la grilla” de los presidentes de las organizaciones (Herminio Rebollo, “De I.P.”, *El Universal*, 25/03/1985).

Condumex y ex presidente de la cámara de manufacturas eléctricas, porque era muy trabajador, muy cumplido y muy inteligente (Tirado. Entrevista a Bortoni).

Sin embargo, el proceso de sucesión no fue tan terso como el anterior, pues ahora se atravesó ¡el mismo ex presidente de la Concamin que dos años antes había llevado a Bortoni a la presidencia: Silvestre Fernández!, quien dice: “prácticamente me convertí en jefe de campaña [del candidato opositor Enrique Arroyo], en un gesto de rebeldía frente a Bortoni.”

Una cuestión importante en esta elección fue que el tema de la campaña se refirió a las relaciones de la Concamin con el CCE y ambos contendientes coincidieron de manera muy explícita en que la Concamin debería recuperar su autonomía y no someterse a las decisiones del CCE, esto en clara alusión al Pacto de Solidaridad Económica que firmó Bortoni, aunque contenía disposiciones que aceleraron la apertura comercial.

Todo indicaba que el independiente iba a ganar, pero después de perder una votación en la que pidió que se votara si el voto sería abierto o cerrado, retiró su candidatura y el candidato oficial Cárcoba, ya sin contendiente al frente, arrolló en la elección. Con ello, dice Fernández, se acabó una época y otra vez se regresó a los presidentes que son empleados de las grandes empresas (Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández).

Después de esos años, a partir de 1989, las competencias electorales bajaron en intensidad (o no las hubo) y volvieron a la Concamin, promovidos siempre por los presidentes salientes, los grandes ejecutivos como Luis G. Cárcoba de Condumex y la cámara de manufacturas eléctricas (1989-1991); Jesús Cevallos (1991-1993) de una gran embotelladora de Pepsi Cola y la cámara de conservas alimenticias y Fernando Legarreta (1993-1995) de una constructora propia y la cámara de la construcción, pero también vinculado a una empresa grande: Maizoro.

En resumen, puede decirse que a pesar de los cambios el presidente siguió siendo el factor principal en la designación del candidato.³⁷ Aunque muchos

³⁷ Silvestre Fernández, presidente de la Concamin en 1985-1987, contó que arregló todo para que su sucesor fuera candidato único electo por unanimidad, y cuando el presidente de la Madrid

han dicho que “se abren a la democracia” y a un proceso en el que participan varios, el presidente siguió siendo el protagonista principal, “encausando a alguien”, dándole “cancha” y “enfilándolo”.³⁸ Pero durante los ochenta, aunque casi no hubo en las contiendas posiciones ideológico políticas diferentes y siempre ganaron los candidatos oficiales, muchas veces hubo problemas porque los presidentes eran descuidados o poco diestros y las cosas se les revolvían hasta casi perder el control (Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández). Y ciertamente se observa que los presidentes son gente cada vez más inexperta, pues los primeros cuatro presidentes del periodo 1979-1995 tenían una experiencia previa en las mesas directivas de 6 años en promedio, mientras que los cuatro últimos sólo habían estado ahí durante 4.25 años.

Por otra parte, en un ambiente de competencia en el que la participación era mayor, el presidente y el candidato tendrían que lograr mejores equilibrios, incluyendo en la planilla a personas que eventualmente podrían lanzarse como candidatos independientes. También cabildeaba más con los representantes de las cámaras para que aprobaran al candidato que les presentaba, puesto que a la postre serían ellos quienes decidirían la competencia con sus votos.

De otro lado, las elecciones competidas tuvieron el efecto, al menos durante la década de los ochenta, de que los presidentes buscaran candidatos “oficiales” que fueran más cercanos a las cámaras y, en parte por ello disminuyeron los ejecutivos que representaban a las grandes empresas y comenzaron a llegar verdaderos empresarios, pero de empresas de tamaño generalmente mediano-grande, como Pandal, Zaidenweber, Fernández (que era pequeño) y Bortoni (que tenía una empresa más grande que los otros), quienes dirigieron a la Concamin en ese orden, cada uno dos años, entre 1981 y 1989, periodo en el que se llevó a cabo la radical apertura comercial.

le preguntó cómo le había hecho, él simplemente contestó: “pues no les pregunté” (Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández).

³⁸ El lenguaje coloquial que se usa en la Confederación refleja el papel fundamental que las reglas dan a los presidentes. Para indicar las relaciones con ellos, siempre se usan fórmulas lingüísticas con posesivos; por ejemplo: fulano era “mi tesorero”; yo fui “su vicepresidente”.

iii. Las intervenciones de las grandes empresas y el gobierno

En esta parte se considerarán las intervenciones de dos tipos de actores muy importantes: los grandes empresarios y los agentes gubernamentales en los procesos de toma de decisiones de la Concamin.

De la intervención directa de los grandes empresarios hay muchos indicios. Como se dijo antes, en los años cincuenta los dueños o accionistas principales de importantes empresas presidían directamente a la Confederación. Luego comenzó la era de los ejecutivos como Juan Sánchez Navarro que, según él mismo contó, llegó en 1962 a la presidencia de la Concamin con el apoyo de los grandes grupos cerveceros (Ortiz 1997:270-271).

En esa época, que duró hasta la segunda mitad de los setenta, los grandes industriales representados en las cámaras importantes, en general daban su aprobación a las candidaturas de los ejecutivos de grandes empresas, que escogían los presidentes en turno para que los sucedieran. Por cierto, desde mediados de los cincuenta existía un espacio institucional en el que podían reunirse en un ambiente relajado para discutir sus asuntos: el Club de Industriales que, patrocinado por la Concamin, se creó con un millón de pesos aportado por 200 grandes socios fundadores (Prieto 1970,II:569) y para 1995 tenía ya 1200 socios (Contreras 1995:15).

Más tarde, cuando en 1978 apareció el primer candidato independiente, el presidente de la Concamin tuvo que cabildear directamente con los grandes empresarios para hacer avanzar al candidato de su preferencia. Ese año el presidente de la Confederación viajó a Monterrey para entrevistarse con los representantes de tres grandes consorcios, entre ellos, Andrés Marcelo Sada del Grupo Cydsa, que preferían al retador Joaquín Pría en vez del candidato oficial Luis Guzmán de Alba.³⁹ Esto, como se dijo antes, era parte de la resaca del conflicto entre los empresarios de la facción radical contra el gobierno de Echeverría.

³⁹Así lo narró Escoto, director de la Concamin, quien estuvo presente en esa reunión (Tirado. Entrevistas a Escoto).

Testimonios más cercanos confirman otras intervenciones de los grandes empresarios. Alfonso Pandal (2001), quien presidió la Concamin en el periodo 1981-1983, habla explícitamente en sus memorias de la “gran influencia de los grandes hombres de negocios” en las organizaciones empresariales, misma que se apoya en “la fuerza que tienen en las bases de las cámaras tanto de comercio como de industria” y en el financiamiento que aportan (2001:92), y todo su documento destila, aunque sin dar detalles de sus razones, una gran frustración en sus tratos con las más grandes empresas y los ejecutivos que las representan, con el CMHN y especialmente con la gran “cúpula de cúpulas”: el CCE y sus dirigentes, especialmente Claudio X. González.

Según Silvestre Fernández, presidente de la Concamin de 1985 a 1987, los grandes grupos influyen en las organizaciones empresariales a través del patrocinio que les brindan. Pero narró también que grandes empresarios como Lorenzo Servitje, Lorenzo Zambrano, Miguel Alemán, Claudio X. González (en ese momento presidente del CMHN) y Carlos Slim, apoyaron abiertamente la candidatura de su adversario Antonio Madero Bracho, miembro del CMHN y presidente de una gran empresa: el Grupo Corporación San Luis. No obstante eso, él, un pequeño empresario, dio la pelea y le ganó la presidencia de la Confederación a Madero. Según Fernández, lo que le permitió ganar fue que Madero se decidió a participar cuando ya era muy tarde, pues él había trabajado y logrado, a lo largo de mucho tiempo, la promesa de muchas dirigentes de cámaras de que le darían sus votos.⁴⁰ Por otra parte, Madero tampoco hizo campaña, pues pensó que su prestigio y la fuerza de sus apoyos le bastarían para ganar.

Para Julio Millán, quien durante mucho tiempo ha sido asesor de muchas organizaciones empresariales, entre ellas la Concamin, y quien también participó en la creación del CCE, el poder de los grandes empresarios es definitivo. Aunque sus apreciaciones no se refirieron directamente a las elecciones en la Concamin, afirmó contundentemente que “los generales son los grandes empresarios que se agrupan en el CMHN; los coroneles son los presidentes de las confederaciones y

⁴⁰ Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández.

los capitanes son los presidentes de las cámaras industriales. Si los coroneles desobedecen, los generales les llaman la atención y les cortan el financiamiento.”⁴¹

Seguramente los grandes empresarios pueden ejercer por muchos canales, presiones indirectas que inciden en las elecciones de presidentes de la Concamin. Lo más obvio es que recurrieran a los presidentes de las cámaras industriales de las que son miembros, para pedirles que voten a favor de alguien, pues son ellos quienes votando en las asambleas eligen a los presidentes. Si son muy grandes empresarios, a su persona esta vinculado el poder simbólico de su fortuna y su empresa. Hay indicios de este tipo de intervención en la sucesión de 1985 cuando los grandes empresarios trataron de impedir que ganara el pequeño empresario Silvestre Fernández.

Otra forma de intervención directa de las grandes empresas en los procesos de toma de decisiones en la Confederación, es la que se produce para obtener ventajas del suministro –y eventualmente recorte o cancelación- de aportaciones económicas extraordinarias que hacen a la Concamin. Las donaciones dan acceso a los dirigentes que participan en los procesos decisivos y quienes han hecho las donaciones más cuantiosas tienen más probabilidades de acceder a ellos; y si así conviene, interpelarlos, intercambiar con ellos puntos de vista, y hasta cuestionar las decisiones de la organización y pedir rectificaciones, más aun si varios grandes donantes actúan concertadamente. Obviamente son las grandes empresas las que pueden hacer aportaciones económicas significativas y sancionar algunas conductas con el retiro de sus contribuciones.

Bortoni contó, aunque no lo vinculó a la recepción de aportaciones, que en ocasiones algunos empresarios le hablaron para cuestionarlo por las declaraciones que había hecho a la prensa; y también reconoció que a veces abogó ante el gobierno a favor de empresas individuales, lo que, agregó, “no se debe hacer” (Tirado. Entrevista a Bortoni).

En la Concamin pueden detectarse algunas intervenciones que están ligadas a las aportaciones de fondos. Una de ellas se puso de manifiesto en la respuesta del director de la Concamin a un aspirante que le pedía consejos para

⁴¹Ortiz y Tirado. Entrevistas a Millán.

conseguir la presidencia: era muy importante que su organización fuera una buena aportante de fondos a la Confederación (Tirado. Entrevistas con Escoto).

Otra es la intervención de un ex funcionario de la Concamin que acababa de renunciar a su trabajo, y que desde fuera de la Confederación, pero con todos los contactos establecidos a lo largo de muchos años, se dedicó a hacer campaña para la presidencia de la Concamin a favor de un gran empresario y en contra de otro pequeño.⁴²

Finalmente está el reporte del otorgamiento de fondos a la Confederación por parte de un gran empresario, con vistas a obtener el voto de la Concamin en la elección de presidente del CCE,⁴³ la cual efectivamente ganó con el voto, entre otros, de la Confederación.

En cuanto a la intervención del gobierno en las decisiones de la Confederación, ya se discutió en otra parte la forma en que el régimen autoritario limitaba la autonomía de los empresarios y su injerencia en la vida de las asociaciones gremiales (véase el capítulo III).

El presidente de la Concamin de 1981-1983 dice que “hay otro tipo de intereses presentes en la organización de los empresarios. El gobierno también busca promover y sostener sus propios intereses. Como ya se señaló, Canacindra nació y creció estigmatizada por su tutela del gobierno y lo ha hecho porque le ha ‘permitido tener un callo que pisar’.” (Pandal 2001:93), y el presidente de 1985-1987, preguntado acerca de intervenciones del presidente de la República o sus representantes, dijo: “casi siempre quieren meterse, depende de ti si los dejas, pero yo no los dejé” (Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández).

Como casos específicos de intervención del gobierno en los procesos de decisión de la Concamin en el periodo, pueden ubicarse los siguientes:

Cuando Alfonso Pandal era presidente de la Concamin en 1981-1983, se dijo que por adoptar una posición moderada y negociadora ante el gobierno,

⁴² Ortiz y Tirado (Entrevistas a Fernández) y Herminio Rebollo (“De I.P.”, *El Universal*, 25/03/1985).

⁴³ Fernando Ortega P. y Agustín Vargas, “Rotos los equilibrios en la representación empresarial. Los poderosos entraron en acción y Claudio X. González será presidente del CCE”, *Proceso*, 1230, 29/05/2000. El Lic. Julio A. Millán confirmó esta historia (Ortiz y Tirado. Entrevistas a Millán).

cuando Clouthier y compañía criticaban fuertemente al gobierno después de la nacionalización de la banca, el presidente López Portillo le habría otorgado concesiones forestales a su empresa silvícola al concluir su sexenio.⁴⁴

Por otra parte, quien fuera secretario de Hacienda, Jesús Silva Herzog, relató que en los ochenta él mismo hacía saber con discreción a los propios dirigentes de las organizaciones empresariales, cuáles eran sus preferencias respecto de los precandidatos que se barajaban para presidentes de las organizaciones. El gobierno, dijo, tenía “derecho de veto” contra algunos empresarios.⁴⁵ Incluso se dijo en la época que el mismo secretario Silva Herzog acompañó al candidato a presidente de la Concamin de 1983, Jacobo Zaidenweber, para pedir a los empresarios que lo apoyaran cuando contendió contra un candidato independiente.⁴⁶

También Silvestre Fernández, presidente de la Concamin en 1985-1987, dice que su candidatura en 1985 suscitó oposiciones internas y externas a la Concamin y que el gobierno y los grandes empresarios apoyaron en su contra la candidatura de un gran empresario: Antonio Madero Bracho. Las cosas llegaron al extremo de que el secretario de Comercio, Héctor Hernández llamó al presidente de la Concamin Jacobo Zaidenweber y le dijo, en clara alusión al presidente de la Madrid: “el jefe quiere que sea Antonio Madero y no Silvestre”; pero ni con esos apoyos pudieron ganarle porque él había conseguido los votos de los dirigentes de muchas cámaras.⁴⁷

Además, en su primer año al frente de la Confederación, Fernández tuvo que enfrentar una huelga de empleados de la Concamin que apoyó el dirigente cetemista del Distrito Federal y sólo fue resuelta por el secretario de Gobernación, después de que Fernández lo confrontó acremente (Ortiz y Tirado. Entrevistas a

⁴⁴El decreto correspondiente se publicó en *Diario Oficial de la Federación*, 29/11/1982, p. 28. Véase también Fernando Ortega Pizarro y Guillermo Correa, “200,000 indígenas, condenados a la esclavitud. Ya de salida, López Portillo regaló bosques de Oaxaca a Pandal Graff”, *Proceso*, 327, 7/02/1983.

⁴⁵ Ortiz y Tirado. Entrevista a Silva Herzog.

⁴⁶ Elizondo (2001:238-239) cita una nota de prensa de la época en ese sentido.

⁴⁷ Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández.

Fernández). Lo insólito de esa huelga la hace sospechosa de ser una acción gubernamental encaminada a doblegar completamente a Fernández.

Por su parte Vicente Bortoni (presidente de la Concamin entre 1987 y 1989) fue acusado insistentemente de haberse sometido al gobierno cuando aceptó firmar el Pacto de Solidaridad Económica, en 1987, que incluyó algunas medidas drásticas de apertura comercial. También se criticó su papel ambiguo como contratista de la obra del *World Trade Center* de la ciudad de México, en el que la Concamin y el Gobierno tenían intereses y se dijo, además, que había recibido facilidades especiales del gobierno para construir desarrollos turísticos en la costa del Pacífico. Las acusaciones y las sospechas sobre su actuación en la Concamin le impidieron en 1989 alcanzar la presidencia del CCE cuando un gran número de detractores recordó su pasado. Tal vez haya contado en la actuación de Bortoni algo que él mismo narró: cuando era presidente de la cámara de la construcción trató muy cercanamente al secretario de Programación y Presupuesto Salinas de Gortari durante un año, porque trabajaron juntos en la elaboración de un Reglamento de Obras Públicas (Ziccardi. Entrevista a Bortoni). Y un observador de la época mencionó “los múltiples esfuerzos que los amigos de Héctor Hernández [secretario de Comercio] están haciendo por colocar a la cabeza de la Concamin a un personaje del ramo de la construcción, del que se dice está en muy buenos términos con el gobierno.”⁴⁸

Fernández, presidente de 1985 a 1987, relató que en la sucesión de Bortoni en 1989, siendo ya un ex presidente, se convirtió en jefe de la campaña del candidato opositor Enrique Arroyo “en un gesto de rebeldía frente a Bortoni” y le costó “muchísimo” políticamente. “Cárcoba [el candidato oficial y a la postre ganador] me corrió de todas las posiciones; y Serra [el secretario de Comercio del presidente Salinas] se volvió mi enemigo, me costó mucho” (Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández). Esta contrariedad del secretario Serra puede interpretarse como un involucramiento en la promoción de Cárcoba a la presidencia de la Concamin.

⁴⁸ J.A. Pérez Stuart, “Gabinete”, *Excélsior*, 31-01-87

Por otra parte, cuatro ex presidentes de la Concamin, del periodo 1979-1989, que es el que justamente interesa más a este trabajo, se hicieron príistas: Ernesto Rubio, Alfonso Pandal, Jacobo Zaidenweber y Silvestre Fernández.⁴⁹ Fernández incluso llegó a ser diputado en 1991 y precandidato del PRI a la jefatura de gobierno del Distrito Federal en 2000, en un proceso de elección interna que el mismo llamó “una farsa”.

La interferencia de las autoridades en la designación de dirigentes e inducción de políticas de las organizaciones empresariales, tiene mucha lógica. Aunque se ha mostrado en otra parte que en el régimen autoritario mexicano la élite empresarial disfrutó de un margen de autonomía y desplegaba acciones con diversos contenidos políticos (capítulo III), también se dijo que el gobierno autoritario siempre usó sus capacidades, entre otros fines, para inducir en los empresarios organizados ciertos liderazgos y decisiones.

Es además notable que después de la nacionalización de la banca el gobierno de De la Madrid se encontró frente a un coro de organizaciones empresariales hostiles. Fuera de la Concamin que continuó dialogando con el gobierno a través de su presidente Pandal (Pandal 2001), el resto de las más importantes organizaciones, empezando por el CCE (encabezado entonces por Clouthier), la Coparmex y la Concanaco, prácticamente rompieron relaciones con el nuevo gobierno. No sería entonces extraño que los secretarios Manuel Barlett de Gobernación, Jesús Silva Herzog de Hacienda, Carlos Salinas de Gortari de Programación y Presupuesto y Héctor Hernández de Comercio, procuraran seducir a los dirigentes empresariales y promover a las presidencias de las organizaciones a personajes afines al gobierno y sus políticas, y obstaculizar el ascenso de quienes sabían de antemano que les presentarían problemas. Los casos ejemplares son nuevamente el del veto que quisieron imponerle a Fernández en 1985 y los apoyos que se dice les fueron proporcionados a Zaidenweber en 1983, a Bortoni en 1987 y a Cárcoba en 1989.

⁴⁹ Según Bortoni, presidente de Concamin en 1987-1989, a Pandal y Zaidenweber tal vez no les ofrecieron lo que querían y por eso no ocuparon puestos públicos. Y añade que a él le ofrecieron ser secretario de Estado, pero no aceptó porque quería seguir siendo empresario (Tirado. Entrevista a Bortoni).

3. Conclusiones

a) Autonomía de los presidentes

Como se vio en el capítulo V, hay una gran heterogeneidad en las cámaras y las asociaciones afiliadas a la Concamin que se expresa en una multiplicidad de intereses cruzados que de alguna manera portan los representantes de las cámaras. Casi a cada interés particular puede contraponerse otro y los argumentos del representante de una cámara o asociación pueden con facilidad ser contradichos por los de otra. Por otra parte, la Confederación demanda una intensa atención a las relaciones con el gobierno, el CCE y otras entidades externas a la Confederación. Es decir, la Confederación es heterogénea y la dinámica de sus actividades centrales la vierten hacia los espacios decisorios del gobierno y el CCE.

Esta doble condición da a los presidentes de la Confederación, que están en el vértice donde confluyen tanto los intereses muy encontrados como las intensas relaciones con el exterior, márgenes amplios de autonomía respecto a las cámaras y asociaciones afiliadas. Es decir, tanto la heterogeneidad como la fuerte dinámica de la Concamin hacia fuera, tienden a despegar a sus dirigentes de sus bases. De ese modo, el presidente de la Concamin tiene mucho margen de acción con relación a la propia Concamin. Él maneja la agenda, él resuelve por sí mismo muchas cuestiones y hasta a algunos asuntos puede convertirlos en no-asuntos dejándolos de lado. El manejo de la agenda es central para el control de las actividades de construcción de demandas. Si un asunto no se discute, no habrá toda la claridad que necesita, ni se expresarán todos los intereses involucrados, ni se producirán acuerdos, ni tampoco se formularán preferencias, demandas y estrategias de acción para transformarlas en políticas públicas. Asimismo, el presidente decide de qué manera se resuelven los asuntos que competen a la Confederación, si se vota, si se consulta, o si solamente “pulsa” e interpreta, a su modo, el sentir de la base. Las reglas le dan una gran autonomía para formarse un criterio y decidir la posición que asumirá en representación de los industriales. Estas reglas establecen entonces una representación abierta que le permite decidir en conciencia lo que le parece que conviene a la Confederación, a sus

cámaras y a los afiliados de éstas. Es claro que se trata de una representación muy distinta al tipo de representación que conlleva un mandato expreso. Y si bien es indudable que esta forma abierta de la representación es ágil y funcional, y permite resolver muchos problemas con la velocidad que se requiere, superando la visión estrecha de quienes no quieren ceder nada ni cooperar de ningún modo; también entraña indudables peligros.

La otra cara de esta gran autonomía es que los dirigentes de la Confederación corren el riesgo, al despegarse de sus bases, de hacerse vulnerables a actos de poder externos, porque carecen también del respaldo de sus propias bases. En ese sentido el dirigente es susceptible a los efectos de distintos actos de poder: de influencia, de presión, de advertencia y de sanción; sobre todo en cuanto a las decisiones de políticas que toma en nombre de la Confederación.

Los actores que más pueden ejercer estos actos de poder son los grandes empresarios, los presidentes de algunas organizaciones empresariales cúpula y los altos funcionarios del gobierno.

b) Las coaliciones de las cámaras chicas y medianas

Dentro de la Concamin funcionan ciertos conjuntos solidarios de cámaras y asociaciones que operan como coaliciones electorales en las designaciones de las mesas directivas y los presidentes de la Confederación. El peso de estos conjuntos ha sido efectivo sobre todo para poner valladares que impiden a algunas cámaras que sus representantes alcancen la presidencia de la Concamin.

De ese modo, funcionan los conjuntos solidarios: a) de cámaras chicas y medianas para impedir que lleguen a la presidencia de la Confederación los representantes de las cámaras gigantes, aunque eso cambió en 1987; b) de las cámaras nacionales para que tampoco la presidan los representantes de las cámaras regionales; c) de las cámaras industriales para que no lo hagan los presidentes de las cámaras que se dedican a actividades no industriales; y d) de las cámaras para impedir que lleguen a la presidencia de la Concamin los presidentes de las asociaciones.

De modo específico, puede señalarse que ha sido efectivo el conjunto solidario de organizaciones que ha logrado impedir que los presidentes de la Canacintra conquisten la presidencia de la Concamin, pese a los esfuerzos de ésta cámara para hacerlo. Aunque la Canacintra ocupa de manera permanente una vicepresidencia, desde 1945 ningún presidente de la Concamin proviene de esa cámara; y este bloqueo se explica en primer lugar por la mala opinión que prevalece en las cámaras respecto a la vieja cercanía de la Canacintra con el gobierno, de las políticas que sigue y de sus procesos internos.

También funciona el conjunto solidario de organizaciones nacionales que ha impedido que desde 1953 cualquier presidente de una cámara de provincia presida la Concamin. Ningún presidente de la Concamin proviene de una cámara de provincia, pero la Canintra de Nuevo León, la más importante de las cámaras regionales, ocupa de manera casi permanente una vicepresidencia de la Concamin.

Es notable que la cámara de construcción, otro gigante muy bien organizado, que siempre tenía una vicepresidencia, pero no más, logró romper en 1987 un cerco que duró 34 años. De ese modo con Bortoni llegó por primera vez a la presidencia de la Concamin la gigantesca cámara de la construcción, a pesar de la fama que tenía de ser una cámara pro gobiernista

Otra coalición interesante que sí funciona pero con limitaciones es la de las cámaras de provincia que se movilizan con frecuencia para apoyar a candidatos independientes que retan los designios de los presidentes en funciones. Esa coalición es efecto de la influencia de la facción liberal conservadora en el seno de la Concamin. Sin embargo, la fuerza de esa coalición ha sido, hasta ahora, insuficiente para ganar la presidencia de la Confederación.

c) La elección del presidente en Concamin

Las decisiones sobre quiénes serán los dirigentes de la Concamin están ancladas en la Confederación, porque el presidente debe ser electo por el voto mayoritario de los representantes de las cámaras.

Quienes toman las decisiones principales sobre los dirigentes de la Concamin son los presidentes de la Confederación, tomando en cuenta,

discrecionalmente, a diversos participantes. Ellos auscultan, inducen, escogen y promueven a sus candidatos y los proponen al consejo directivo que es quien con su votación resuelve y sanciona la elección. Puede haber intervenciones externas, pero la decisión final la vota el consejo directivo que integran los representantes de todas las cámaras.

En la elección de los candidatos a presidentes cuentan el prestigio de las cámaras y las empresas de las que provienen los precandidatos, pero también pesan mucho otros factores: las cualidades personales (“el porte”, la personalidad, los talentos, el liderazgo), el arraigo en la Concamin, la destreza para hacer política y, en general, el número y la calidad de las relaciones que tienen los aspirantes a la presidencia de la institución. Y en algunos procesos de sucesión presidencial pesa más un factor que otros.

d) Tres patrones de presidencias

En la historia de la Confederación entre 1962 y 1995 se advierten cambios en el perfil de los presidentes y en los patrones de toma de decisiones, que se pueden exponer así:

i. Hasta antes de 1981, los factores que más contaron para ser presidente fueron las buenas relaciones de los aspirantes con las grandes empresas y las prendas personales de los candidatos: presencia, preparación y talento. Los presidentes de la Concamin eran los representantes de las grandes empresas organizadas en un conjunto de cámaras chicas y medianas del tipo “club privado” y experiencia en las organizaciones. El perfil de estos presidentes era claramente de altos empleados de las grandes empresas; ellos eran los ejecutivos y los apoderados-cabilderos ex presidentes de esas mismas cámaras, con la participación en el proceso de los presidentes de esas cámaras. Y las políticas que adoptaban eran casi siempre cercanas a las del gobierno.

ii. A partir de 1981 y hasta antes de 1989 se abre un nuevo periodo en el que la presidencia de la Concamin se alcanzaba triunfando, con el apoyo del presidente, en contiendas electoralmente competidas.

Desde fines de los setenta las elecciones de presidentes de la Concamin dejaron de ser procesos controlados totalmente por los presidentes salientes,

como había sido durante muchas décadas. Los retos de los contendientes de las decisiones de los presidentes dieron lugar a elecciones competidas. Y tanto el candidato oficial como el opositor fueron casi siempre empresarios de tamaño mediano-grande porque en esta nueva fase, lo que más contó para ganar la presidencia fue, además de las prendas personales, el arraigo en la Concamin y el apoyo de los dirigentes de las diferentes cámaras. Fue muy notable en esta etapa que hasta un gran empresario que lanzó su candidatura opositora y contó con los apoyos de grandes empresarios y altos funcionarios del gobierno, también fue derrotado por un pequeño empresario que, además, por lo menos al principio de su gestión, se propuso oponerse a la política de apertura comercial y las privatizaciones de empresas públicas.

Aunque a veces los procesos electorales estuvieron a punto de salirse del control de los presidentes de la confederación, tanto por lo caldeado de la contienda, como por la impericia o la negligencia del presidente, finalmente todos los independientes perdieron frente a los candidatos oficiales.

iii. En 1989 se abrió otro periodo, en el que el factor decisivo para ganar la presidencia fue, como antes de 1981, la cercanía con las grandes empresas. Aunque siguió habiendo competencias, no fueron éstas tan intensas como las del periodo anterior, y la dirigencia de la Confederación volvió a los altos empleados de las grandes empresas; y la política que siguieron no se distinguió de la que el gobierno y las más grandes empresas promovían.

e) El nuevo espacio de los medianos empresarios

Varios factores posibilitaron que, de manera muy clara, en la década de los ochenta, los empresarios medianos que tenían perfiles muy diferentes de los dueños de los grandes conglomerados y empresas y sus altos empleados, aumentaran sus espacios de acción en la Confederación:

i. Las elecciones competidas en las que frecuentemente surgen aspirantes independientes que retan a los candidatos escogidos por el presidente y sus allegados. Por primera vez en la historia de la Concamin se dio una competencia abierta por la presidencia en 1978 y 1979. Este tipo de competencias se repetiría

en varias ocasiones durante la década de los ochenta, aunque no con la amplitud y beligerancia ideológica de aquellas.

ii. Las críticas a los grandes ejecutivos y cabilderos que eran empleados de las empresas. Los altos empleados que durante años surtieron de presidentes a la Concamin se eclipsaron en esta época porque exhibieron una vulnerabilidad: no siendo ellos mismo verdaderos empresarios, eran malos candidatos a la presidencia en situaciones de alta competencia electoral, pues se les acusaba de ser meros instrumentos de las grandes empresas, de tener intereses personales muy particulares y de doblegarse ante el gobierno; se decía que el presidente de la confederación tenía que ser un verdadero empresario.

iii. El ausentismo de los grandes empresarios. También los grandes empresarios disminuyeron su presencia en la Concamin durante los ochenta porque la organización perdió importancia frente a otras, como el CCE, que estaban en ascenso y por la nueva competencia en las elecciones de dirigentes. Por una parte, se abrieron espacios de representación empresarial que son más importantes, por ejemplo, en el CCE y por otra la creciente participación de candidatos independientes hizo más difíciles y expuestos los procesos electorales. Ellos no estaban dispuestos a involucrarse en contiendas públicas que frecuentemente implicaban intensos debates, revisiones detalladas de antecedentes y descalificaciones.

Sin embargo, este cambio en el perfil de los presidentes no significó un cambio de política. Pese a que un presidente de la Concamin intentó cambiar de política, terminó pronto, por sumarse a las propuestas del CCE y las iniciativas del gobierno, como se verá más adelante.

f) Los poderes externos y el presidente de la Concamin

La autonomía de los presidentes de la Concamin está amenazada por las intervenciones de poderes externos a la Concamin, que son sobre todo el propio sector privado y el gobierno.

Desde el sector privado los interventores pueden ser sobre todo los grandes empresarios, los presidentes de las cámaras más importantes, el CCE y

alguna otra organización empresarial, que son quienes tiene mayores probabilidades de acceder a los presidentes e incidir en su conducta.

Para acercarse a él, los más grandes empresarios y algunos líderes empresariales cuentan con dos instrumentos de acceso: uno es el simbolismo aunado a importancia de algunos grandes empresarios, sus fortunas, sus empresas y sus organizaciones y otro es el mecenazgo o aportación de fondos extraordinarios a las organizaciones. Quienes poseen esos símbolos y/o son mecenas, tienen fácil acceso a los dirigentes, y una vez en contacto con ellos pueden interpelarlos y desplegar sus capacidades para influirlos, presionarlos, advertirles y hasta sancionar sus conductas. Pueden dosificar a conveniencia el financiamiento extraordinario que voluntariamente otorgan las grandes empresas a la Confederación.

Para realizar estas intervenciones pueden utilizarse vías directas y vías indirectas. Por ejemplo, un grupo concertado de empresarios puede influir y presionar a favor de una política, insistiendo cada uno personalmente ante el presidente a favor de una conducta. En otro plano, también se puede influir en el dirigente derrotándolo en un debate público o, más aún, generando una votación sobre una cuestión que puede ser ganada por una mayoría.

La presión puede hacerse indirectamente, solicitando a los representantes de las cámaras que voten por determinado candidato en la elección de los dirigentes. Así lo hicieron los grandes empresarios en la coyuntura de 1985 cuando querían que ganara la presidencia de la Concamin Antonio Madero. Hasta en algún caso se puede también advertir la promesa de promociones que servirán en el futuro a los negocios o las carreras de los dirigentes, si se responde a la solicitud.

El gobierno, por su parte, puede darles premios (o castigos) presentes o prometerlos para el futuro. Los premios pueden ser para la empresa o para la carrera del dirigente. Durante el periodo el gobierno aumentó su presión sobre las organizaciones empresariales y sus dirigentes. Buscó afanosamente a las organizaciones adscritas a la facción liberal pragmática, sobre todo a la Concamin

(y también a la Canacintra) para acercarlas a sus posiciones y con ello compensar el alejamiento de los liberal conservadores.

Una forma de acercárselas fue apoyar o vetar a determinados candidatos a la presidencia de la Concamin, pero no siempre consiguió sus propósitos. Apoyó a varios a través de funcionarios del gobierno que promovieron sus candidaturas en 1983, 1987 y 1989, pero no hay evidencia de que en alguno de los casos, estas intervenciones hayan sido decisivas. Hay evidencia de presión del gobierno en contra de Fernández, a quien trataron de impedirle llegar a la presidencia de la Concamin, pero no lo lograron.

Ya instalados en sus presidencias, el gobierno trató de convencerlos de la conveniencia de sus políticas y cuando no pudo hacerlo mediante simples invitaciones, diálogos y argumentaciones, entonces recurrió al estímulo de las prebendas. Fueron prebendas dadas a los directivos la concesión forestal otorgada a un presidente; la diputación federal que se le prometió a otro para el año siguiente a la conclusión de su gestión, aunque sólo la obtuvo cuatro años después; y el apoyo que se dice recibió otro en sus negocios de construcción.

Hay también indicios de represalias: según Fernández, al principio de su gestión, por oponerse a las políticas del gobierno lo “congelaron” en Los Pinos y más tarde, en 1986, estalló en la Concamin la extraña huelga.

CAPITULO VII. LA CONCAMIN EN OTRAS REDES DE DECISIONES

A mediados de los años ochenta la apertura comercial se debatía intensamente en muchos medios; entre ellos, el de las cámaras industriales y su Confederación; en el Consejo Coordinador Empresarial y las otras organizaciones gremiales del sector privado; y desde luego en los medios gubernamentales donde finalmente se toman las decisiones de política económica del país.

La Concamin en su carácter de representante de los industriales nacionales participaba simultáneamente, a través de sus dirigentes, en estos tres ámbitos distintos de debates y decisiones. Uno era el espacio interno de la Confederación, donde a nombre de sus cámaras afiliadas tenía que asumir una posición sobre la apertura comercial y a cuyas reglas institucionales de toma de decisiones se refirió el capítulo anterior.

Otro espacio fundamental en el que la Concamin participaba era el del CCE, donde las dirigencias del propio Consejo y sus siete organizaciones afiliadas tenían también que resolver cuál sería la posición del empresariado con relación a la importante medida. Este espacio tenía sus propias reglas de participación e incidencia en sus procesos internos de toma de decisiones, mismos que es necesario indagar para conocer el rol jugado por la Concamin en la asunción de la postura del Consejo.

Finalmente el último y definitivo espacio de decisiones era el del gobierno, quien tomó las decisiones sobre la apertura comercial drástica que luego hizo efectivas. Pero el gobierno no actuó enteramente solo, pues en esa coyuntura, al menos aparentemente, se abrió a la participación de algunos actores empresariales, consultando y negociando su aprobación para legitimar sus decisiones. Toca aquí indagar cómo participó ahí la Concamin, si fue tomada en cuenta y qué tanto peso tuvo a la hora de decidir la política sobre un asunto tan importante para sus afiliados directos e indirectos.

Para encontrar las respuestas a las cuestiones planteadas, este capítulo examina cuáles son las reglas institucionales que norman el espacio de las decisiones del CCE y el circuito de las decisiones de la política de apertura

comercial del gobierno y la participación de la Concamin en esos espacios; y cómo participó, específicamente, la Concamin en dos decisiones centrales para esa política: el ingreso al GATT en 1986 y la firma del Pacto de Solidaridad Económica en 1987, que contenía una disposición aperturista importante.

1. El circuito de decisiones del sector privado

Entre los circuitos de relaciones en los que se involucra la Concamin, figura de manera destacada el espacio de las decisiones que competen al sector empresarial mexicano en su conjunto. Es este un espacio constituido por las principales organizaciones empresariales para defender sus intereses y consensar las políticas públicas que demandarán o contrademandarán al gobierno de manera unificada, en tanto que representantes del sector privado mexicano.

Este circuito tiene un grado de institucionalidad formal muy definido, en virtud de que desde 1975 existe una organización que institucionalizó un arreglo de poder bien estructurado y normado que es el Consejo Coordinador Empresarial, organismo cúpula que a mediados de los ochenta representaba al sector privado en su conjunto, aglutinando a las siete organizaciones empresariales sectoriales más importantes del país: la Concanaco (Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo), la Concamin (Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos), la Coparmex (Confederación Patronal de la República Mexicana), la AMIS (Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros), el CMHN (Consejo Mexicano de Hombres de Negocios), el Consejo Nacional Agropecuario (CNA) y la Asociación Mexicana de Casas de Bolsa (AMCB). La Concamin en su rol de agrupación de los industriales y miembro de esa estructura de representación, contribuye con su participación dentro del Consejo a la construcción de las decisiones de todo el sector empresarial nacional.

También existe desde 1990 una organización que agrupa al CCE y a las organizaciones que lo integran –la Concamin entre ellas– y a otras asociaciones de exportadores, se trata de la COECE, una agrupación de organizaciones empresariales especializadas en el comercio exterior, que desde su creación se constituyó en el espacio de consenso y participación de los empresarios en la

negociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte y de otros tratados comerciales firmados por México.

En este ámbito los actores principales son el presidente del CCE y, desde 1990, también el de la COECE (en materia comercial); los representantes – especialmente los presidentes– de las organizaciones empresariales miembros del Consejo y los dirigentes de sus principales centros asesores en asuntos económicos: el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP) y el Centro Empresarial Mexicano de Asuntos Internacionales (CEMAI). Pero es también un espacio poroso, abierto a la influencia de otros actores como el gobierno, los grandes conglomerados nacionales y las empresas multinacionales, etc.

En resumen, para el periodo que a este trabajo importa, el CCE era un espacio de negociación interempresarial de gran preeminencia, por la representación de todos los empresarios del país que se le reconocía; por su jerarquía, ya que todas las demás organizaciones empresariales de importancia estaban adscritas a él; por su capacidad de interlocución con todas las agencias del gobierno, los gobernadores de los estados, los más importantes funcionarios y muy especialmente su acceso expedito al presidente; por sus relaciones con todos los demás actores políticos y sociales del país: sindicatos, partidos políticos, instituciones académicas, iglesias, etc.; y por su proyección internacional, ya que la representación empresarial del país lo convierte en interlocutor directo de gobiernos y agrupaciones empresariales de otros países y de organismos internacionales.

Se trata de un espacio de acción con solidez institucional, porque está bien estructurado: tiene estatutos escritos que le señalan autoridades, prescriben formas de elección, establecen periodos de duración de las gestiones, por lo que puede ser pensado como un arreglo de poder institucional con reglas formales que tienen un alto grado de definición.

Este espacio es importante porque ahí se decide el punto de vista del sector privado y lo que ahí sucede incide fuertemente en las otras esferas de negociación en las que simultáneamente se debaten los mismos asuntos. Es

decir, el cauce y el ritmo de los sucesos en el CCE repercuten en las organizaciones afiliadas y en otros actores y regresan al CCE cuando éste se retroalimenta con las intervenciones de aquellos.

a) El CCE: representante político

Al momento de su fundación en mayo de 1975, el CCE se postuló, enunciándolo en su nombre mismo, como un Consejo que convocaría y coordinaría a todo el empresariado nacional. Aunque algunos de sus fundadores no querían que el nuevo Consejo fuese un *representante* de todos los empresarios del país sino solamente un *coordinador* general de las más grandes organizaciones cúpulas especializadas,¹ la naturaleza del conflicto con el gobierno de Echeverría en que se incubó el Consejo, lo erigió de inmediato en el carácter de representante político de todos los empresarios frente al gobierno. En efecto, la aparición del Consejo en esa coyuntura fue interpretada como el nacimiento de una nueva entidad a la que las organizaciones gremiales se adherían voluntariamente, constituyéndola como órgano de representación política de todos los empresarios mexicanos. Y en la tensa coyuntura todo el sector privado aceptó ese carácter omnicomprensivo y representativo que se le estaba atribuyendo. Sólo la Canacintra presentó alguna objeción a la nueva organización, pero esto fue rápidamente corregido y con ello se disiparon todas las dudas sobre su representatividad en el campo mismo de la iniciativa privada mexicana. Por eso muy pronto se le reconoció como la “cúpula de cúpulas” o “supercúpula” empresarial.²

Contrastantemente, la aparición del CCE suscitó una feroz reacción en el campo gubernamental. El presidente de la República, los secretarios de estado, los dirigentes del PRI y de sus organizaciones obreras, campesinas, de maestros y burócratas, descalificaron de inmediato a la nueva organización, restándole representatividad y negándose a tenerla como interlocutor válido en

¹ “Los Estatutos limitaban considerablemente la esfera de acción del CCE para preservar la autonomía de los organismos asociados” (Calderón 2001: 30).

² Respondiendo a este crecimiento, los coordinadores del CCE fueron convertidos, mediante una reforma estatutaria, en presidentes, y el plazo fijado originalmente a sus periodos, pasó de unos meses a un año, con posibilidades de extenderse un año más (véase Calderón 2001).

representación del empresariado nacional. Esta negativa obedeció a que la nueva organización implicaba un serio desafío al autoritarismo del gobierno, por los cuestionamientos que le había hecho, por la representación que se atribuía de un sector tan importante y por su carácter de asociación voluntaria que contradecía las reglas del corporativismo oficial. Y aunque la embestida gubernamental contra el CCE y su primer dirigente Juan Sánchez Navarro logró alejarlos de la escena política por un tiempo,³ la crudeza del enfrentamiento en esa coyuntura, definió la identidad del Consejo como representante político de todos los empresarios.

Por eso en cuanto tomó posesión el presidente José López Portillo, en la tónica de las nuevas relaciones que quiso establecer con el sector privado, convocó de inmediato al Consejo para acordar con él una *Alianza para la producción y el empleo*. Y había buenas razones para ello: si el gobierno había tenido un conflicto con el sector empresarial en el que el CCE se desempeñó muy visiblemente con la representación global de todo el empresariado, la superación de sus diferencias pasaba también por un arreglo entre ambos. Pero además el gobierno había descubierto que una organización representativa de *todos* los empresarios, pese a otros inconvenientes, facilitaba la concertación de importantes acuerdos cupulares que de otro modo habrían tenido que recorrer un largo y sinuoso camino y carecerían al final del simbolismo de los grandes y prístinos acuerdos tripartitos con los trabajadores y los empresarios. Es decir, el CCE era el instrumento útil para concertar arreglos neocorporativos que comprometieran a todos los empresarios.

La nueva actitud del gobierno fue respondida con ambigüedad por el CCE, porque algunos de sus líderes –como su presidente Jorge Sánchez Mejorada⁴– habían desarrollado intensas inquietudes políticas y proclamaban el derecho de los empresarios a participar en la vida cívica y política, invocando la libertad, la dignidad humana y la democracia (Calderón 2001: 39-40). Pero como el conflicto con el gobierno había prácticamente terminado, muchos empresarios que no compartían estas preocupaciones las juzgaron imprudentes; sintieron que era ya

³A ello contribuyó en buena parte que muchos grandes empresarios no querían hacer más intensa la confrontación con el gobierno.

⁴Sánchez Mejorada incluso expresó la idea de crear un partido político empresarial.

innecesaria la preeminencia política de un Consejo que podría arrastrarlos a nuevos enfrentamientos con el gobierno, e invocaron el carácter de mero coordinador que originalmente se le había atribuido en sus estatutos.

La cuestión ameritó que en una junta convocada ex profeso se resolviera que “el CCE no confedera sino solamente coordina las políticas y las declaraciones de las organizaciones afiliadas en todo lo que rebase el ámbito propio de cada una de ellas o que sea común a todas” (Calderón 2001:39-41).⁵ De ese modo el Consejo cambió el enfoque de su acción y se moderó y en pleno *boom* petrolero, bajo la presidencia de Prudencio López (1979-1981), estableció una relación cordial con el gobierno, reasumió su rol de mero coordinador y estableció una interlocución privilegiada con el presidente de la república.

Pero cuando en los primeros años de la década de los ochenta sobrevinieron la crisis económica y la nacionalización de los bancos, el CCE se reactivó desplegando una acción contestataria del gobierno y rebasando otra vez su papel de “coordinador” se volvió de nuevo un actor político muy intenso e importante en esa coyuntura.

Vuelto al primer plano de la política nacional, el CCE encabezado por su presidente Manuel J. Clouthier (1981-1983), desplegó una contraofensiva política muy fuerte en contra del presidente de la república y el gobierno que llevó a una gran confrontación y un gran distanciamiento entre las organizaciones empresariales de la facción liberal conservadora (en ese momento el propio CCE, la Coparmex y la Concanaco) y el gobierno. De hecho es ese el momento de emergencia de un grupo de empresarios politizados que ingresan al PAN y comienzan a desplegar una acción político electoral muy estridente, que avanzó lenta pero decididamente en los ochenta y luego de manera muy rápida en los noventa, hasta ganar la presidencia de la república en 2000.⁶

⁵“La única excepción fue el caso de la doctrina empresarial; ésta debía ser fijada por el CCE y sostenida por todos. Don Rogelio Sada y don Gastón Azcarrága insistieron en que debía haber unidad de mando y que las decisiones del Consejo eran obligatorias para los asociados; esto último fue aprobado a regañadientes.” (Calderón 2001:41).

⁶Véanse al respecto Tirado (1987), Mizrahi (1994 y 1996), Alba (2001) y Guadarrama (2001).

Desde luego que ese discurso tan contestatario de los usos del poder y la incursión empresarial en la política electoral generó una gran distancia entre el gobierno y el CCE y las otras organizaciones que animaban al movimiento,⁷ y para compensarlo el gobierno buscó con ahínco apoyos a sus políticas en otras organizaciones empresariales de la facción liberal pragmática; el secretario de hacienda Silva Herzog habló en una entrevista de la necesidad que tenían de mejorar por cualquier medio las relaciones con los empresarios (Schneider 1997:197).

b) De representante político a gestor autorizado

Esto duró hasta 1985, cuando la nueva caída de los precios del petróleo recrudeció la gravedad de la crisis económica y el gobierno decidió dar un golpe de timón y hacer un cambio de política de la mayor trascendencia, acelerando, entre otras cosas, la apertura comercial.

En esa coyuntura el Consejo fue considerado un espacio de poder aún más importante, por la gran relevancia que había ganado, porque a pesar de su injerencia en asuntos de política partidaria y las diferentes tendencias que en su seno pugnaban, no se había escindido y porque de manera natural se perfilaba como el escenario privilegiado del procesamiento y el consenso de las propuestas de política del sector empresarial.

No fue entonces nada extraño que cuando en plena crisis se hablaba de cambiar de modelo de desarrollo, tanto la élite empresarial como el gobierno estuvieran muy interesados en la dirigencia del Consejo.

A la tecnocracia en el gobierno le interesaba el Consejo por la indudable ventaja que le significaría tener un solo interlocutor empresarial de gran nivel, con el que con relativa facilidad podría llegar a acuerdos que legitimaran las nuevas

⁷Debido a esas diferencias, el presidente de la Madrid se negó a asistir a la ceremonia en que Clouthier entregó la presidencia del CCE a Jorge A. Chapa en 1981 (Arriola 1994:64-65). Poco después, Chapa visitó a de la Madrid y aunque usó un tono conciliatorio, habló del "reconocimiento de las victorias obtenidas por la oposición", a lo que el presidente le contestó tajante "en este último tema, no se metan" (Arriola 1994:56 y Calderón 2001:73). Un año después, Chapa siguió mostrando distancia pues dijo que la confianza no se había recuperado plenamente por el "atropello" de 1982, sancionado en la reforma al artículo 28 constitucional.

políticas y comprometieran válidamente a sus amplísimas bases y que fueran sustituidos los dirigentes empresariales de tamaño mediano de la facción liberal conservadora que hegemonizaban la organización y eran cercanos a la oposición panista.

Por eso, con el fin de resolver problemas de fondo, pero también para predisponer a su favor al gran empresariado, el gobierno promovió el pronto pago de la indemnización bancaria, regresó las empresas no financieras que habían sido expropiadas junto con los bancos, lanzó el programa Ficorca cuyo objetivo central era rescatar a las empresas que habían sufrido graves incrementos de su deuda en dólares (Pozas 1993), impulsó la “banca paralela” organizada en casas de bolsa, e hizo la tentadora oferta de que privatizaría un conjunto de empresas públicas muy importantes (Heredia 1995: 200)

Pero para que el nuevo entendimiento fuera posible, tanto los grandes empresarios como los funcionarios tecnócratas requerían que llegaran a la presidencia del Consejo otro tipo de empresarios, más afines con los grandes proyectos que ellos venían desarrollando. Porque sabían que se acercaba la hora de grandes decisiones, los grandes empresarios que durante el *boom* petrolero habían dejado la presidencia del Consejo en manos de los medianos empresarios neopanistas, estaban ahora deseosos de volver a retomarla.⁸

i. La élite empresarial retoma la presidencia del CCE

Como se ha dicho en otras partes, los empresarios de la élite empresarial mexicana –los capitanes de los grandes conglomerados- siempre mantuvieron el diálogo con la élite gobernante. Tanto en los sesenta bajo el gobierno de Díaz Ordaz,⁹ como en los setenta con Echeverría y López Portillo, la comunicación y los encuentros existieron¹⁰ y después de esa fecha continuaron.¹¹

⁸Desde su creación en 1975 se detectan vínculos muy fuertes entre el CCE y el CMHN. Algunos de sus miembros como Eustaquio Escandón y Agustín Legorreta participaron de manera destacada en la gestación del CCE. Para Briz el CMHN fue el “artífice principal” del CCE (2000:171) y Ortiz concluye que el CMHN “dio vida” al CCE (1998:137).

⁹Derossi dice que en los sesenta el presidente de la República se reunía con 25 empresarios muy ricos; muy probablemente se trataba de los miembros del CMHN (1977:239).

¹⁰Ortiz (1998) y Riding (1985:109-110) dan cuenta de las frecuentes reuniones de los presidentes y secretarios de Estado con los magnates del CMHN y de las famosas “pasarelas” en que los

Y aunque después de la nacionalización bancaria una parte de los empresarios, entre ellos quienes estaban al frente de la Concanaco, la Coparmex y el CCE se politizaron y distanciaron del gobierno, el grueso de la élite empresarial –comenzando por los banqueros expropiados- mantuvo a pesar de todo la comunicación con el gobierno.¹² Eso a pesar de que muchos de los grandes grupos no sólo estaban en contra de la nacionalización bancaria por razones de tipo ideológico político sino porque “muchos de ellos estaban muy golpeados [y] en general estaban en una actitud muy agresiva contra el gobierno [porque] les habían pegado durísimo” los efectos de la crisis (Ortega. Entrevista a Ardavín).

Ese diálogo era muy intenso a mediados de 1984, cuando los miembros del CMHN que entonces presidía Claudio X. González se encontraban “por lo menos una vez a la semana” con el secretario de Programación y Presupuesto Carlos Salinas de Gortari, y cada quince días con el presidente de la Madrid.¹³ Y es en ese momento de gran interlocución cuando se renuevan los mandos del CCE en 1985 y asciende a la presidencia de ese Consejo el primero de una serie de distinguidos miembros de la élite empresarial mexicana que eran en lo político muy pragmáticos y realistas, pero querían en general una liberalización de la economía.

Los nuevos presidentes fueron, por orden cronológico, Claudio X. González, Agustín F. Legorreta Chauvet y Rolando Vega Iñiguez. Ellos forman una trilogía que representa directamente a la élite empresarial del país, son miembros y ex presidentes del exclusivo CMHN, y en los seis años que retuvieron la presidencia del Consejo Coordinador Empresarial definieron una nueva época caracterizada por el gran impulso que dieron al proyecto económico modernizador

aspirantes a la candidatura del PRI a la presidencia de la República desfilaban ante ellos para que los conocieran y, se entendié, dieran su opinión al presidente, antes del “destape” priísta.

¹¹Véanse Rodríguez (Entrevista a un miembro del CMHN) y Fernando Ortega “Como empresario-político, Claudio X. González vive en una simbiosis inaceptable, dice Sánchez Navarro”, *Proceso*, 1097, 9/11/1997, donde se habla de “la comida mensual con el presidente” de los miembros del CMHN con Zedillo; y las reuniones a que alude el propio ex presidente Salinas (2000:194).

¹²Clouthier contó que los banqueros le dijeron: “párele Clouthier [a su protesta], ya viene el que sigue y con él nos arreglamos” (citado por Nanti 1998:135).

¹³Entrevista de Camp con Crescencio Ballesteros, miembro del CMHN, el 26/07/84 (citada en Camp 1990:192).

de corte neoliberal. De sus semblanzas biográficas pueden extraerse datos que son relevantes para pensar su actuación al frente del Consejo.

El primero de ellos Claudio X. González estaba al frente de la empresa multinacional Kimberly Clark de México, fue presidente del CMHN en 1983-1985 y presidió al CCE en 1985-1987. Al terminar su gestión González se unió a la campaña presidencial de Salinas, fue luego nombrado asesor del presidente y participó como comprador en varias adquisiciones de empresas públicas que se privatizaron. Años después González volvió a la presidencia del CMHN y a la del CCE en el periodo 2000-2002.

Por su parte, Agustín F. Legorreta Chauvet pertenece a la muy conocida dinastía de los banqueros Legorreta, que desde principios del siglo XX y hasta la nacionalización de la banca estuvieron muy ligados a uno de los bancos más grandes del país: el Banco Nacional de México. Siguiendo los pasos de tres de sus ancestros que habían sido presidentes de la ABM en cuatro ocasiones, Legorreta Chauvet lo fue en 1973-1974 (Camp 1990:172-173). Fue además presidente de la CEMAI en 1974-1979, del CMHN en 1980-1981 y, desde luego, presidente del CCE en 1987-1989.

El último de estos tres presidentes del CCE, Rolando Vega Iñiguez, es también miembro de una dinastía familiar, pero de una que combina la política con los negocios, ya que es yerno del general revolucionario, exgobernador de Nuevo León y empresario Aarón Sáenz Garza, capitán de un gran grupo económico: el Grupo Atlas nacido originalmente de grandes intereses azucareros. También es concuño del empresario Julio Hirschfield Almada que fungió como secretario de Turismo del presidente Echeverría. En el Grupo Atlas, hasta la nacionalización de los bancos, Vega fue importante accionista y presidente de Banca Confía (*La Jornada*, 05/05/90 y Ortiz 1998:50) y directivo de las empresas Ticharo y Seguros Atlas (Ortiz 1998:156).¹⁴ En el campo de las organizaciones empresariales fue

¹⁴ En 1990 Vega era consejero de casas de bolsa, aseguradoras y sociedades nacionales de crédito. presidente de los consejos de Arrendadora Atlas, Cremería Mexicana, Productos Pelikan, Phillips Mexicana, Proceso integral de datos Administrativos, Inmobiliaria Lock Ness, Grupo Empresarial Marfac, Consorcio Atlas, Provedora de Medicamentos, Empresa Ticharo y comisionado propietario de Grupo Minero México (*La Jornada*, 4/7/90).

presidente de la ABM en tres ocasiones (Camp 1990:172-173), luego presidió el CMHN entre 1985 y 1986 y fue, como se dijo antes, presidente del CCE en 1989-1991. También han sido dirigentes empresariales otros miembros de la familia: el Gral. Sáenz, que presidió la ABM en una ocasión, y el hijo de Vega, que encabezó la AMIS.

ii. El nuevo proyecto del CCE

La Declaración de Principios del CCE de 1975 no contuvo grandes novedades ideológicas: básicamente era una defensa enérgica del sector privado en los términos de la economía mixta que se practicaba desde los años cuarenta, así que, más que proponer cosas nuevas, defendió con vehemencia las reglas de lo que había. Clouthier si introdujo cambios con un incendiario discurso contra el intervencionismo económico, pero sobre todo, a favor de la democracia y el pluralismo políticos.

Pero a partir de la llegada de Claudio X. González a su presidencia, el CCE inaugura un nuevo discurso de corte neoliberal que deja de lado el reclamo democrático e insiste en la necesidad del ajuste, la limitación del gasto público, la privatización de las empresas públicas y la exportación de manufacturas (véanse Luna y Tirado 1993 y Tirado y Luna 1995).¹⁵

En la elaboración de la nueva posición del CCE jugaron un papel importante dos centros asesores del Consejo: el CEESP y el CEMAI. El primero de los dos es un centro de investigaciones de la realidad económica mexicana, que existía desde 1963 pero se reestructuró de manera muy completa a mediados de los setenta cuando asumió su presidencia un miembro de la élite empresarial afilado al CMHN: Gastón Azcárraga Tamayo, al que luego sucedieron otros distinguidos representantes empresariales.¹⁶ Desde que se reestructuró, el centro se transformó, profesionalizó y creció en todos sentidos. Su planta laboral se incrementó a más de treinta personas, entre las que se incluyen profesionales de

¹⁵Tan nuevo era este discurso, que unos años después el CCE publicó un nuevo *Ideario* que rectificó la *Declaración de Principios* original, eliminando las referencias que aceptaban la economía mixta, el intervencionismo y la planeación (Calderón 2001:208).

¹⁶Fueron ellos el financiero Antonio del Valle Ruiz (1985-1988) que también presidió el CMHN y, a partir de 1989, Carlos Eduardo Represas, presidente de la compañía Nestlé.

la economía con las mejores calificaciones académicas; sus finanzas se fortalecieron de manera significativa con las aportaciones de un nutrido grupo de grandes empresas que se convirtieron en sus patrocinadoras permanentes; y su prestigio, credibilidad y autoridad también aumentaron en los años subsecuentes, sobre todo en los medios empresariales.¹⁷

El otro centro asesor importante, el CEMAI, había venido promoviendo desde la década de los cincuenta, la creación de comités bilaterales de empresarios mexicanos y empresarios de cada uno de los otros países, con el fin de promover la inversión extranjera y las relaciones comerciales entre México y los otros países. Hacia la segunda mitad de los años ochenta el CEMAI contaba con cerca de 50 de esos comités bilaterales que, por el lado mexicano, eran ocupados por algunos de los más importantes empresarios, muchos de los cuales estaban también afiliados al CMHN (Luna y Tirado 1992:46 y ss).¹⁸

iii. El gobierno del CCE y sus finanzas

El predominio de la élite en el CCE fue facilitada por las reglas del juego que prevalecieron para tomar decisiones en el CCE y la fuente de sus finanzas. Los estatutos originales establecieron que los órganos de gobierno del CCE serían un Presidente y tres Vicepresidentes (de las áreas de estudios económicos, internacional y de comunicaciones); un Consejo Directivo integrado por seis representantes de cada uno de los organismos asociados (incluidos sus presidentes); y una Comisión Ejecutiva formada por el presidente, los tres vicepresidentes, los presidentes de los siete organismos asociados, y hasta seis miembros más designados por el Consejo Directivo (Calderón 2001:30).¹⁹ Pero como se verá más adelante, las facultades y alcances de cada una de estas instancias no eran muy claras y dieron luego lugar a largas e intensas disputas al interior del Consejo.

Otra instancia orgánica en el CCE es la “Junta de Aportantes” que figura en la estructura del Consejo desde su fundación (Calderón 2001:30), con lo que

¹⁷Véanse sobre el CEESP: Legorreta y Del Valle (1988), CEESP (1993) y Arzuaga (2001:246).

¹⁸Sobre el más importante de esos comités: el México-Estados Unidos, véase Zabłudovsky (1984).

¹⁹Había además una Junta de Aportantes, una Comisión de Finanzas y un Director General.

implícitamente se reconoce la importancia que para la organización tiene el obtener financiamiento y el rol destacado de quienes lo suministran en el desempeño de sus actividades.

Desde sus orígenes el CCE ha recibido el apoyo de las grandes empresas y de sus organizaciones; y de entre ellas, destacadamente, del CMHN. Desde la etapa de gestación del Consejo, a fines de 1974 y en los primeros meses de 1975, el CMHN le otorgó apoyos económicos en su carácter de impulsor del nuevo organismo (Ortiz 1998:137 y Briz 2000:171-175).²⁰ Estos apoyos han continuado y por eso hay evidencias de donaciones por parte del CMHN, la AMIS y la AMCB (Calderón 2001:75 y 85). Es significativo que en reconocimiento a que la AMCB (más tarde AMIB)²¹ “contribuyó generosamente” al sostenimiento del CCE durante el periodo de la banca nacionalizada, la asociación permaneció como invitada permanente en los órganos de gobierno del CCE, cuando privatizada la banca la revivida ABM recuperó el lugar que entre tanto había ocupado la AMCB en el CCE (Calderón 2001:193).

Pero la fuente principal de las finanzas del CCE son los donativos directos de las empresas: desde la fundación del Consejo las firmas que alentaron su creación se comprometieron a aportar para sostener al nuevo organismo, el uno al millar de su capital contable (Calderón 2001:21). De entre estas empresas, algunas como Kimberly Clark, Bimbo y Vitro²² se distinguen por las “importantes aportaciones” que hacen (Calderón 2001:75), pero hay muchas más que contribuyen directamente al CCE (Calderón 2001:130-131) o cooperan apoyando económicamente al CEESP. Y efectivamente se tiene noticia de los nombres de 22 organismos e instituciones empresariales y 68 empresas y conglomerados nacionales y multinacionales que por más de cinco años han patrocinado al centro

²⁰También el CMHN contribuyó extraordinariamente y como “artífice principal” a la creación y al financiamiento del CCE en su nacimiento (Briz 2000:171-176).

²¹La AMCB y la AMIB son la misma asociación que cambio de nombre: de casas de bolsa a intermediarios bursátiles.

²²Significativamente los directivos de estas empresas: Claudio X. González, Lorenzo Servitje y Rogelio Sada Zambrano han sido, respectivamente: dos veces presidente del CCE; presidente del Centro de Estudios Sociales del CCE y activo miembro del consejo directivo.

(CEESP 1993), pero según otras informaciones la lista de patrocinadores asciende a 400 empresas.²³

Y el peso de los patrocinadores se ha hecho sentir en la organización. Un gran conocedor de las organizaciones empresariales y el CCE, pues fue él quien escribió el documento base para la creación de éste, dijo que la existencia de los onerosos centros asesores del CCE que se sostienen con las donaciones de las grandes empresas, fue una estrategia deliberada para que el CCE se hiciera económicamente dependiente de ellas.²⁴

En relación con el financiamiento, no hace mucho sucedió un hecho que dice mucho de la capacidad de influir en las organizaciones por parte de sus patrocinadores: Claudio X. González, presidente de Kimberly Clark (a la que se atribuye ser una de las principales aportantes al Consejo), dos veces presidente del CMHN y ex presidente del CCE, quiso volver a ser presidente del CCE en 1999, pero perdió en la elección interna frente al ex presidente de la Concamin Jorge Marín Santillán. Contrariado por lo sucedido, González suspendió de inmediato las donaciones que le hacía al CCE y las canalizó a la Concamin, organización a la que además donó una parte del edificio donde estaba ubicada su sede y que era de su propiedad. Un año más tarde se consideraba que la aportación que Claudio X. González había hecho a la Concamin le garantizaba el voto de ésta para conquistar la presidencia del CCE,²⁵ la cual efectivamente ganó en 2000, impidiendo que Marín pudiera reelegirse por un año más, como es tradicional en el Consejo. Hablando de estos sucesos, que confirmó en lo esencial en una entrevista, el empresario Julio A. Millán dijo que en las organizaciones empresariales “los generales” –los grandes grupos del CMHN– mandan y si los

²³ Francisco López, “Utiliza como trampolín al Consejo Coordinador Empresarial”, *Proceso*, 820, 20/07/1992. Según esta nota Bimbo era también el principal patrocinador del Centro de Estudios Sociales del CCE.

²⁴ Ortiz y Tirado. Entrevista a Millán.

²⁵ Fernando Ortega P. y Agustín Vargas, “Rotos los equilibrios en la representación empresarial. “Los poderosos entraron en acción y Claudio X. González será presidente del CCE”, *Proceso*, 1230, 29/05/2000.

coroneles –los presidentes de las organizaciones afiliadas al CCE– no los obedecen, “les llaman la atención y les cortan el financiamiento.”²⁶

iv. Las facultades del CCE

Desde la creación del CCE en 1975 fue muy clara la intención, recogida en los estatutos, de que el radio de acción del Consejo estuviera considerablemente limitado “para preservar la autonomía de los órganos asociados” y evitar con ello que se constituyera en una “cúpula de cúpulas”.

Pero, como se vio antes, al asumirse el Consejo como representante político de todos los empresarios estas limitaciones fueron rebasadas y sólo regreso a su rol de coordinador cuando las relaciones entre el gobierno y los empresarios mejoraron.

Pero esto duró poco, pues, como también se vio antes, después de la nacionalización bancaria Clouthier volvió a convertir al CCE en representante político al Consejo, cuestión que no todos los empresarios compartían.²⁷ Por eso cuando Clouthier concluyó su mandato en 1981 y fue electo presidente del CCE Jorge Chapa²⁸, algunos de los presidentes de las organizaciones afiliadas “quisieron condicionar su voto a la promesa del licenciado Chapa de no hacer declaraciones si no tenía previo consenso de ellos” (Calderón 2001:71).²⁹

Y en un momento posterior, el problema se fue ampliando, en la medida en que ya no versó solamente sobre posturas políticas, sino también sobre las políticas públicas que el empresariado debía apoyar o rechazar. Porque cuando los medianos empresarios politizados perdieron en 1985 el CCE y éste quedó en manos de los representantes de la élite, el Consejo comenzó a asumirse como un gestor de políticas en nombre de todo el sector.

²⁶ Julio A. Millán confirmó en entrevista el retiro de fondos al CCE como represalia de González contra su contrincante (Ortiz y Tirado. Entrevista a Millán).

²⁷ “Con Clouthier empezó eso [la “rectoría” del CCE], luego lo paramos un poco y luego otra vez regresó” (Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández).

²⁸ Sobre Clouthier véase Nanti (1998) y los currícula de ambos en Clouthier (1981) y Chapa (1981).

²⁹ En la toma de posesión de Chapa, Clouthier dio un discurso sobre liderazgo político que desagradó a algunos miembros del CCE como Legorreta, Sánchez Navarro y Ruiz Galindo, por lo que salieron del salón (Arriola 1994:64-65).

Varias circunstancias se habían reunido para facilitar esta ampliación de su intervención, en nombre de todo el empresariado, hacia áreas de decisión concernientes a las políticas públicas: la preeminencia alcanzada por el Consejo como actor político en las pasadas confrontaciones con el gobierno; la gran talla de los empresarios en sus órganos de gobierno, su conspicuo lugar en la jerarquía gremial y su interlocución directa con el gobierno.

Ante esto, las organizaciones miembro trataron repetidamente de frenar este crecimiento del Consejo, reclamándole muchas veces que solo era un coordinador y no un organismo “rector”.

Pandal, presidente de la Concamin en 1981-1983, narra que al nacer el CCE en los setenta, la nueva organización era “un tipo de representación equitativa y democrática [con un] coordinador que no estaba por encima de los presidentes de las organizaciones que lo componían, [pues] el coordinador del CCE simplemente coordinaba las acciones que se proponían [o se aplicaba a] la elaboración de documentos conjuntos” (Pandal 2002:86). Y evocando la figura de uno de los primeros presidentes del CCE dice: “se ganó la confianza de todos los empresarios de todos los niveles. Se dedicó especialmente a los medianos y pequeños [...] Siempre respetó a las organizaciones empresariales desde su lugar. Nunca trató de suplantarlas o someterlas a los caprichos de su voluntad... Esas cualidades, sin embargo, encontraron su contraste en el papel de interlocución que lo siguió en la etapa posterior con Claudio X. González [en 1985-1987], en donde las presiones de las grandes empresas encontraron campo fértil en medio de un re juego de intereses poco claros. Ese ambiente provocó el abandono y asilamiento de los pequeños y medianos empresarios...” (Pandal 2001: 40).³⁰ Eso sucedió, no obstante que, según relato del presidente de la Concamin Silvestre Fernández, en la sucesión presidencial del CCE en 1985, él y los presidentes de Concanaco y Coparmex apoyaron la candidatura de Claudio X. González, con la condición de que se comprometiera a limitar al Consejo a su papel de coordinador

³⁰ Y no está demás recordar que el CMHN, según Pandal (2001:88 y 103), ex presidente de la Concamin, es “un grupo elitista”, que las empresas de sus miembros representan “la mitad del ingreso nacional” y que “margina a los empresarios que no encajan entre los más afortunados del país”.

y dejara de funcionar como “rector” del empresariado (Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández).

Unos años más tarde, en 1989, el mismo reclamo contra el CCE volvió a repetirse en boca del candidato a la presidencia de la Concamin Enrique Arroyo, quien hizo de la relación entre la Concamin y el CCE el tema principal de su campaña. De hecho tanto él como el candidato oficial coincidieron en la necesidad de que el Consejo debía reconocer la autonomía de la Concamin y el derecho que le asistía para decidir por sí misma en los ámbitos de su competencia; asimismo, el CCE tenía que respetar la institucionalidad y la independencia de las instituciones que lo forman y no convertirse en una gran asamblea resolutive, porque de ser así estaría sustituyendo la representatividad de sus miembros.³¹

Esto sucedió escasos meses antes de que estallara en el seno del CCE un gran conflicto por la elección de un nuevo presidente, pero en realidad motivado por las malas relaciones prevalecientes entre varios de los organismos miembro y la presidencia del Consejo, por la participación de éste en el Pacto de Solidaridad Económica (véase más adelante, en este capítulo, la parte dedicada a este conflicto).

Pero además el problema no era exclusivo de la Concamin y el CCE, pues algo muy similar se dio también en la relación entre la Concanaco y el Consejo. Así, en 1990 el presidente de esta organización Hugo Villalobos González, expresó con mucha claridad que el CCE debía reasumir su papel de “coordinador” y no de “cúpula de cúpulas” pues “ha habido desviaciones en la representación y en lo que la mayoría de los empresarios ha querido”.³² Estas diferencias llevaron años después hasta que la Concanaco se escindiera por un tiempo del CCE, porque según su presidente José Yamil Hallal, el presidente del Consejo “se atribuyó funciones que no le corresponden”. En el CCE, agregó, “hay situaciones irreconciliables [...] los intereses de las empresas grandes nunca van a coincidir con los de las pequeñas y medianas, y los de la banca chocan con los de las empresas de menor tamaño, las cuales no son sujetas de crédito. Puede haber

³¹ *Unomásuno*, 3/12/89

³² Griselda Sierra, “En el CCE hay desviaciones, dice Concanaco”, *La Jornada*, 4/06/1990.

conciliación si existe voluntad. Pero si no la hay, no tiene caso perder el tiempo...”³³ Poco después la Concanaco reivindicó la autonomía de las organizaciones miembro y confirmó su decisión de retirarse del Consejo por su oposición a las formas de operación del CCE.³⁴

Por otra parte, paralelamente a la disputas por el alcance de las facultades del Consejo y las reglas para las votaciones, surgió en el seno del CCE otro motivo de tensión entre la Concamin y la Concanaco, por un lado, y el Consejo y el resto de las organizaciones afiliadas, por el otro, que tuvo por objeto las representaciones que esas dos confederaciones tenían en muchas instituciones de todo tipo. Sucedió que por la larga tradición representativa de la Concamin y la Concanaco, estas agrupaciones tenían asignada la representación del sector privado ante muchas organizaciones públicas y privadas que dentro de su esquema institucional tenían un órgano abierto para dar lugar a los representantes empresariales o hasta, en algunos casos, tenían una estructura de gobierno bipartita o tripartita. De ese modo, hacia mediados de los ochenta, la Concanaco contaba con 36 de estas representaciones (Concanaco 1983), mientras que la Concamin tenía 47 (Concamin 1985). Así, la Concamin ocupaba un lugar en el consejo del Instituto Mexicano del Seguro Social; era el vocero del sector privado ante la Secretaría del Trabajo; tenía asientos en cada uno de los consejos del Banco Nacional de Comercio Exterior, la Nacional Financiera, el Infonavit y muchas otras instituciones relacionadas con la actividad industrial (Pandal 2001:87). A través de esas representaciones las confederaciones comunicaban sus planteamientos a las diversas agencias gubernamentales y organismos públicos y los máximos dirigentes de esos gremios tenían también acercamientos, intercambios y negociaciones muy directos con los más altos funcionarios.

A partir de la creación del CCE, pero más aún después de la nacionalización bancaria de 1982, se presentó en el CCE una “lucha de intereses” por las representaciones que la Concamin y la Concanaco tenían en las instancias públicas. En los otros organismos miembros del CCE se decía que “había que

³³Fernando Ortega Pizarro, “Mal comienzo de Claudio X. González. Se salió la Concanaco, y la Concamin amenaza con hacer lo mismo si el CCE no cambia.” *Proceso*, 1231, 5/06/2000.

³⁴*Reforma*, 10/11/2000. Sin embargo, tiempo después la Concanaco regresó al seno del CCE.

repartirlas de manera más equitativa entre el sector privado”, esto es, que las dos grandes confederaciones debían ceder una parte de esos lugares a otros organismos miembros del CCE (Pandal 2001:90).³⁵

Esta lucha por los espacios de la Concamin se hizo más aguda en 1985-1987, pues según el presidente de la Concamin de entonces, a él le tocó defender esas representaciones “con la bayoneta en la mano”; pero fue “el último” que lo hizo, pues luego las entregó su sucesor en la Confederación Vicente H. Bortoni (Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández).

v. El debate y las votaciones en el CCE

Junto a la disputa sobre las representaciones gremiales y el alcance de las facultades del CCE para tomar decisiones en nombre de todos los miembros, surgió otro asunto de gran importancia durante la segunda mitad de los ochenta. Esto es que la presidencia del Consejo desarrolló su propia agenda, generando iniciativas y asumiendo posiciones, apoyándose en las organizaciones de la élite (el CMHN, la AMIS y la AMCB) y el CEESP, para respaldar sus posiciones.³⁶ El presidente de la Concamin narró que con el CCE tenía una vez a la semana una junta en el Club de Industriales que comenzaba a las siete de la noche y concluía hasta muy tarde en la noche y que en ella se debatía sobre todos los asuntos (Tirado. Entrevista a Bortoni).

De ese modo el CCE se convirtió en un foro de debates y posicionamientos del sector privado que no podían ignorar las organizaciones miembro, ni podían abstenerse de debatir las cuestiones de política económica planteadas en su agenda, ni menos aún podían, sin graves consecuencias, escindir a sus organizaciones del Consejo.

³⁵Por ejemplo, la Coparmex pretendía hacerse de la representación de los empresarios ante la secretaría del Trabajo, a lo que la Concamin se negó aduciendo que “sus agremiados [de la Concamin] son los principales empleadores del país” (Pandal 2001: 93).

³⁶ Un hecho trascendente para la materia de este trabajo es que, de acuerdo con el exdirector de la Concamin, a partir de 1980 la Confederación dejó a cargo del CEESP la responsabilidad de los estudios y análisis económicos sobre la conveniencia o no de la apertura comercial (Tirado: Entrevistas con Escoto), mismo que comenzó luego a señalar la necesidad de realizar una apertura comercial gradual (Legorreta y Del Valle 1988:3).

El crecimiento del Consejo se reforzó además por la interlocución privilegiada que tuvo con el gobierno, mismo que quería tener solamente a una contraparte “cúpula de cúpulas” que en representación de todo el empresariado nacional asumiera como suyas las políticas que el gobierno consideraba necesarias. Dice al respecto un destacado asesor empresarial: “Se exageró en [...] usar al consejo coordinador como el único interlocutor y entonces fue una forma de ir piramidizando (*sic*) el liderazgo empresarial y eliminando las bases; esto dio por consecuencia que los diferentes grupos de pequeñas y medianas empresas, de sectores de diferentes regiones del país [...] los pequeños, no encontraban salidas de comunicación, porque no estaban, no había una comunicación de las cúpulas de esa cúpula con las bases. Se acordaban las cosas al alto nivel y entonces eso hizo que como siempre, cuando el agua no fluye, pues se riega” (Ortiz y Tirado. Entrevistas a Millán).

Un claro ejemplo del funcionamiento del CCE como espacio de debate empresarial fue la decisión sobre la firma del Pacto de Solidaridad Económica, en el que, como se verá más adelante, después de un intenso debate se impusieron las organizaciones de la facción liberal pragmática, lideradas por los empresarios de la élite a las organizaciones adscritas a la facción liberal conservadora.

Y este crecimiento del CCE se trasladó a las reglas sobre sus votaciones. A este respecto el punto de partida era muy simple: cada una de las siete afiliadas al CCE (la Concanaco, la Concamin, la Coparmex, el CMHN, la AMIS, la AMCB y el CNA en la segunda mitad de los ochenta) tenía a la hora de votar un peso igual a 1/7 o el 14.28% del total. Pero sucedía que a la hora de votar rápidamente se producía la conjunción de las tres diminutas organizaciones de los más grandes empresarios el CMHN, la AMIS y la AMCB, que juntas reunían el 42.8% de los votos, por lo cual bastaba que ese grupo de las asociaciones concentradas consiguiera el voto de una sola de las otras cuatro organizaciones para reunir un 57.1% y ganar por mayoría.³⁷ Así, por ejemplo, se votaba la elección de los presidentes del Consejo.³⁸

³⁷En ese sentido Hugo Villalobos González, presidente de la Concanaco dijo que hay desproporción en la representación al interior del CCE: unos organismos que solo representan

Pero esto se complicó, porque muchas decisiones comenzaron a ser votadas en el comité directivo del CCE que se integraba por seis representantes de cada una de las diferentes organizaciones. Y ahí esos representantes no siempre compartían el punto de vista de los presidentes de sus propias organizaciones y votaban a veces en el sentido en que lo hacían los representantes de organizaciones distintas a la suya.

Esto generó en el Consejo una gran tensión sobre el órgano competente para decidir: si los siete presidentes de los organismos afiliados o el cuerpo formado por los 42 representantes de los mismos organismos (seis por cada uno). Las organizaciones más grandes que agrupan a muchos medianos y pequeños empresarios: la Concamin, la Concanaco, la Coparmex y la CNA se inclinaban a que las decisiones se votaran solamente por los presidentes de las organizaciones, mientras que las diminutas y muy concentradas: el CMHN, la AMIS y la AMCB, que podían con facilidad articular un punto de vista unificado entre ellas y conquistar luego los votos de algunos individuos representantes de las otras organizaciones, favorecían que la votación se hiciera con la intervención de los 42 representantes. Las quejas de los representantes de las grandes organizaciones son indicativas de que no era muy difícil que a los 18 votos que tenían las pequeñas asociaciones (6 cada una) se sumaran al menos otros cuatro, con lo que alcanzaban la mayoría.

La frecuente conquista de estos votos extras, facilitada por la multirrepresentación de las grandes empresas, agravó el problema. Porque la representación doble, triple o cuádruple en las organizaciones empresariales permitía que a veces un mismo grupo económico tuviera dos o tres representantes fungiendo simultáneamente como dirigentes de las grandes organizaciones empresariales. De ese modo sucedía que en el Consejo Directivo del CCE,

empresas (CMHN, AMIS y AMCB) tienen el mismo voto y representación que confederaciones como Concanaco, Concamin y la Coparmex (Véase Griselda Sierra, "En el CCE hay desviaciones, dice Concanaco", *La Jornada*, 4/06/1990).

³⁸Calderón (2001:71) se refiere a la elección de Jorge A. Chapa en 1981, después de un empate 3-3 con Claudio X. González. Fernández contó que la elección de Claudio X. González en 1985 se resolvió también por el voto de los presidentes (Ortiz y Tirado Entrevistas a Fernández). En algún momento antes de 1989 se adoptó la regla de que la elección del presidente debía ser con una mayoría calificada de cinco de los siete votos, mismos que nadie pudo reunir en ese año.

algunos conglomerados a través de distintos dirigentes (no necesariamente presidentes) que actuaban concertadamente, arrinconaron a los presidentes de las organizaciones que no estaban de acuerdo con ellos.³⁹ Sobre esto dice Pandal: “en el CMHN están representadas las personas con mayor fortuna del país. No obstante, sus empresas también se encuentran representadas en Concamin y muchas veces también en Concanaco, así como en Coparmex o en otras asociaciones. De manera que se permitían financiar su participación en diferentes organizaciones empresariales a la vez. Para fines prácticos, el presidente de la Concamin era absorbido por políticas e intereses encontrados que venían de diferentes lados, cuando el origen podía ser uno sólo” (2001:90).⁴⁰

Silvestre Fernández dijo que para poner fin a estas maniobras, en representación de la Concamin, la Concanaco y la Coparmex, negoció el apoyo a la candidatura de Claudio X. González a la presidencia del CCE, y que en esa negociación, le dijo muy claramente a González que las tres grandes organizaciones lo apoyarían “siempre y cuando [González] regresara al CCE a ser coordinador y le quitara el carácter de rector y Claudio lo aceptó [...], le dije: ¿Quieres nuestro voto?, quita la mesa directiva del CCE, que no debe tener directiva y convierte al CCE en coordinador y no en rector y lo aceptó, y votamos por él.” (Ortiz y Tirado. Entrevistas con Fernández). Mucho tiempo después el mismo asunto fue enfocado de modo similar por el presidente de Concanaco, José Yamil Hallal: “La discrepancia [...] con el CCE es que si hay una diferencia entre nosotros se vota y por mayoría se decide y si va en contra mía, me tengo que aguantar. No se vale que en una organización me quieran meter gol y porque es mayoría, acepte. Cada organización somos autónomos; [una] cosa es que estemos integrados por unidad del sector y otra que el coordinador sea mi jefe o que los demás organismos sean los que van a dar los lineamientos.”⁴¹

³⁹Súmese a esto el gran simbolismo que tenía la presencia de algunos grandes magnates representantes del CMHN en esas reuniones del Consejo Directivo; la autoridad de las opiniones técnicas que ahí vertía el CEESP; y los límites que las definiciones antiestatistas y antiproteccionistas de algunas de las organizaciones más grandes habían fijado a las posiciones que pretendían detener el apresuramiento de la apertura comercial.

⁴⁰Este problema fue tratado en el capítulo III.

⁴¹ *Reforma*, 10/11/2000.

Por eso después del conflicto de 1989 (véase más adelante), el Congreso Nacional de Empresarios de 1989 modificó los Estatutos del CCE, para que quedaran así: el Consejo tiene tres órganos de gobierno: la Asamblea, la Comisión Ejecutiva y el Consejo Nacional. La Asamblea está integrada por los presidentes de las siete organizaciones empresariales asociadas, con voz y voto, y el presidente y un secretario, con voz pero *sin voto*. Su función es la de: “fijar las políticas y los mecanismos de trabajo”. La Comisión Ejecutiva se integra con el presidente, los presidentes de las siete organizaciones miembros y los presidentes de Canacintra, la Cámara de Comercio de México, D.F., y dos centros asesores (el CEESP y el CES)⁴² y su función consiste en “poner en práctica las políticas”. El Consejo Nacional se compondrá de 10 consejeros por cada uno de los siete asociados y su función queda reducida a “asesoría y consulta” solamente. Además se aprobó que la elección del presidente la haría la Asamblea, votando en cada ocasión sobre una terna que sería propuesta por las organizaciones miembro, siguiendo rotatoriamente el orden de su antigüedad (Calderón 2001: 121). Como se ve, reaccionando contra lo que pasaba, la autoridad del Consejo se concentró de manera clara en los siete presidentes de las organizaciones afiliadas.

En síntesis, se observa a lo largo del periodo examinado que el CCE adquirió una gran preeminencia política y ensanchó su órbita de competencias subordinando a la Concamin a las decisiones de los presidentes del CCE apoyados por las organizaciones de la élite y, en ocasiones, por las organizaciones de la facción liberal conservadora.⁴³

2. La red de política pública en materia comercial

Los dirigentes de la Confederación de cámaras también se involucran en otro ámbito de relaciones que es el espacio en el que se elaboran las decisiones de políticas públicas de México, en el caso a que se refiere este trabajo, la política de apertura del mercado que es una pieza central de la política económica.

⁴² El CES es el Centro de Estudios Sociales del CCE.

⁴³ La preeminencia del CCE se manifestaba hasta en el tiempo que requería de sus integrantes. Pandal se quejó de que a un presidente de Concamin o Concanaco le tomara el 80 por ciento de su tiempo atender los asuntos del CCE que “se había convertido en una lucha de intereses a la mexicana fuertísimos” (2001: 91).

Este espacio de la elaboración de la macroeconomía es un espacio de relaciones poco definido, porque en él concurren múltiples actores, con muy diversos intereses y no existe una regulación clara y explícita. Lo anterior no quiere decir que no exista ninguna normatividad jurídica al respecto. De hecho, para congraciarse con el sector privado después de la nacionalización bancaria, el gobierno hizo aprobar en diciembre de 1982 una reforma al artículo 26 de la constitución para establecer un “sistema de planeación democrática del desarrollo nacional” que obliga al gobierno federal a elaborar un Plan Nacional de Desarrollo (PND) con la “participación de los diversos sectores sociales”. Ordena además la constitución, que dicha planeación sea “democrática”, por lo que deberá hacerse una “consulta popular” antes de resolver sobre los asuntos tratados. En la misma tónica, existe también una Ley de planeación⁴⁴ que reconoce a las organizaciones empresariales, entre otros organismos e instituciones, como órganos de “consulta permanentes”, que serán convocados a los foros de consulta popular para opinar en asuntos referentes a su actividad y ordena que el gobierno federal publique el PND en los primeros seis meses a partir del inicio de cada nuevo gobierno.

Fuera de lo anterior la ley es demasiado ambigua y laxa por lo que de ninguna manera se garantiza a ningún actor que sus puntos de vista serán realmente escuchados, discutidos y tomados en cuenta cuando se elaboren el PND y los programas que de él deriven. De hecho, desde los primeros foros de consulta popular realizados en 1983 para la elaboración del PND 1982-1988 y sus programas específicos, hubo denuncias en el sentido de que el gobierno sólo pretendía con esos foros darle visos de legitimidad a decisiones que de antemano habían sido tomadas (Hobbs 1991:276).

Esto no significa que los procesos de consulta fueran siempre así. De hecho, como se vio en el capítulo III, existían las reglas de los tradicionales mecanismos de consulta previa, por medio de los cuales los empresarios, al menos la élite, eran invitados a expresar sus opiniones con relación a las leyes y propuestas de política que podían afectar sus intereses.

⁴⁴*Diario Oficial de la Federación* del 5/01/83.

En ese espacio de políticas en el que las organizaciones empresariales participaban, no solamente eran tomadas en cuenta en su función de representación, es decir, de formulación de las preferencias de sus afiliados al estado, sino también en una función de control, que es muy importante en los procesos políticos y que se expresa como la capacidad de hacer que los miembros se allanen a los compromisos que la organización ha asumido ante otros, sobre todo el estado, en nombre de todos sus representados. Esto supone que las organizaciones se desarrollen y maduren y que sus dirigentes alcancen un grado tal de autonomía, que les permita situarse en un lugar intermedio entre el estado y sus propios miembros, entre la lógica de la membresía (o lógica de la representación de las preferencias de sus afiliados) y la lógica de la influencia (o lógica del control de la conducta de sus miembros) que los habilite para actuar en defensa de las preferencias de sus afiliados pero con responsabilidad social (véanse Schmitter (1992b), Schmitter y Streeck (1981) y Coleman (1997:129-132).

Desde otra perspectiva, estos mecanismos de consulta pueden conceptualizarse como redes de política en las que se conjuntan las ideas de política, las autoridades y los intereses involucrados. Como se dijo antes, estas redes se caracterizan por reunir en torno a un tema de política a una serie de actores que contribuyen de diversas maneras a la elaboración de las políticas. Sin embargo, en ningún país la participación de los actores en esas redes es simétrica; tanto por las características del régimen político como por la diversidad de los participantes. En México el régimen autoritario tenía una tradición muy vertical de imposición de políticas y sólo tomaba en cuenta la expresión de las opiniones e intereses de algunos actores, como los empresarios, en particular los miembros distinguidos de su élite. Por eso la red de política sobre la apertura externa asume características específicas que permiten la participación de determinados actores y excluye a otros.

De sus investigaciones, Teichman (2001) ha concluido que las redes de políticas de reforma del mercado en América Latina son jerárquicas, cohesivas, fuertemente integradas y resistentes a la penetración desde afuera, aunque siempre hay importantes variaciones en la extensión y duración de estas

características. Y son también, puede decirse, redes cálidas; porque los lazos entre los participantes son muy personalizados, pues se basan en vínculos de amistad, prácticas profesionales comunes y entendimientos ideológicos.

En el caso de la red de política comercial de México, se distingue en primer lugar, una *élite o núcleo de política* que integran un pequeño número de tecnócratas que se desempeñan como los altos funcionarios que tienen la responsabilidad de la política económica. En el periodo del presidente de la Madrid, el núcleo de reformadores radicales que asumió el mando de la política económica bajo el liderazgo indiscutible de Carlos Salinas de Gortari, cuando Jesús Silva Herzog renunció a la secretaría de Hacienda, incluía a Francisco Gil Díaz, Pedro Aspe, Jaime Serra, José Córdova y Ernesto Zedillo, vinculados originalmente a la secretaria de Programación y Presupuesto y el Banco de México (Teichman 2001:134).⁴⁵ El trabajo de este núcleo se apoya en un *equipo de política* integrado por unos pocos economistas tecnócratas muy calificados, que tenía a su cargo el diseño de la política del área y se sustenta en un grupo muy amplio de analistas e investigadores especializados.

Para realizar su cometido, la élite de política entra en relaciones muy personalizadas con individuos clave, la *base de apoyo*: algunos de los capitanes de los más grandes conglomerados del país, los directores de algunas de las multinacionales más relevantes y los presidentes de las organizaciones empresariales más importantes: el CMHN, el CCE y la Camco.

Distintos testimonios e investigaciones coinciden en confirmar la participación que tuvieron los capitanes de los grandes grupos y el CMHN en las redes de políticas públicas en la época. El presidente de la Madrid empezó una nueva alianza con los empresarios de los grandes grupos y, en buena parte a través del secretario de Programación Salinas, buscó con gran interés los acuerdos con la cúpula. Ya como presidente, Salinas siguió la misma política, pues “a los grandes grupos Salinas les dio una atención tremenda” (Ortega. Entrevista a Ardavín).⁴⁶

⁴⁵ Véase también, sobre las élites de política de De la Madrid y Salinas, a Babb (2003:245-256).

⁴⁶ Heredia (1995: 196-206) ha enfatizado la alianza con los grandes empresarios.

Más explícitamente Julio Millán aclara que a quienes el gobierno tomaba en cuenta, en primer lugar, a los que consultaba, era a los grandes conglomerados y a las multinacionales: “los *policy makers*, los hacedores de política empresarial en México [...] eran los grandes grupos. Esos son los generales, entonces si se trataba de hacer ciertas pesquisas, los primeros [encuestados] son los generales, esos sí se consultaban, los generales puestos en cualquier organización que les afectaba; ellos tienen mecanismos como grupo o independientemente; en caso de grupo, con el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios se reunían bastante, luego lo trasladaban a los coroneles que ya estaban digamos a nivel un poco de coordinadores dentro de lo que era el Consejo Coordinador Empresarial y para ese entonces se conformó para el Tratado de Libre Comercio [...] lo que se llamaba el cuarto de junto [...] un grupo de apoyo encabezado por Juan Gallardo, la COECE y se organizaban grupos de apoyo, pero ya operativos, donde jalaban a las empresas y donde tenían voz las empresas nacionales e internacionales. El otro grupo que se manejaba importante era el grupo empresarial extranjero, había manera de tratar con él y ya como tercer o cuarto nivel se manejaban las confederaciones, las confederaciones en realidad ya están manejadas por empleados de los generales.”

De ese modo, algunos de los miembros más conspicuos del sector privado son invitados a participar directamente en el ejercicio de la formulación de política, escuchando y discutiendo, cara a cara, con los altos funcionarios, los aspectos centrales de la política y los planeamientos que tengan que hacer; más aún si sus propuestas se presentan como estudios económicos y recomendaciones de política, para lo cual el CEESP era un instrumento ideal.

Entre los pocos empresarios que tenían acceso a este cenáculo de política deben contarse los presidentes del CMHN. Hay información de que a mediados de 1984 los miembros del CMHN se encontraban cada semana con el secretario Salinas de Gortari y cada quince días con el presidente de la Madrid.⁴⁷ Y el presidente del CMHN en ese momento, y luego del CCE (1985-1987), era nada menos que Claudio X. González de cuya estrechísima relación con Salinas hay

⁴⁷Entrevista de Camp a Crescencio Ballesteros, miembro del CMHN, el 26/07/84 (1990:192).

tantas evidencias: al terminar su gestión en el CCE González participó decididamente en la campaña presidencial de Salinas, colaborando en el comité de financiamiento y organizando reuniones con empresarios; y cuando Salinas tomó posesión como presidente, fue designado asesor presidencial en materia de inversiones extranjeras.⁴⁸ Más tarde fue uno de los grandes accionistas de dos de los grupos financieros privatizados por el gobierno (Teichman 1995:186) Ya cerca del fin del sexenio salinista, González refrendó su cercanía al gobierno y al PRI con su presencia en la famosa cena de los magnates de febrero de 1993, en la que el propio presidente Salinas avaló una solicitud de 25 millones de dólares a cada uno de ellos, para destinarlo al PRI.⁴⁹

Otros de los participantes fueron seguramente los sucesores de González al frente del CCE. El primero de ellos fue Agustín Legorreta, quien en noviembre de 1987 expresó en su discurso inaugural del Congreso Nacional de Industriales su adhesión (y la del CCE) a la apertura del comercio exterior (Legorreta 1987) y un mes más tarde suscribió por el CCE el Pacto de Solidaridad Económica y convenció de firmarlo a varios importantes dirigentes empresariales que se resistían a hacerlo (véase más adelante el apartado dedicado a este Pacto). Por cierto, cuando en los noventa se privatizaron los bancos, Legorreta adquirió Comermex, que luego se convirtió en Inverlat (Briz 2000:22).

A Legorreta lo siguió Rolando Vega, quien apoyó la realización del TLC y orquestó la creación de la COECE (Calderón 2001:128) cuando Salinas convocó al empresariado mexicano “a integrar una Coordinadora” empresarial, “para asegurarnos de que los pormenores del Tratado [el TLC] no se descuidarían” (Salinas 2000:74). Al frente de la COECE el mismo Vega colocó a Juan Gallardo Thurlow (Calderón 2001:128), yerno de Jorge Larrea, quien estaba entonces en tratos para adquirir del gobierno la Cía. Minera de Cananea.

A estos nombres pueden agregarse los de Carlos Slim, Carlos Cabal, Alfonso Romo y otra docena de capitanes de los más importantes conglomerados

⁴⁸Se dijo luego que el presidente quiso hacerlo secretario de Comercio y Fomento Industrial pero lo habían vetado los sindicalistas; más tarde González quiso ser gobernador de Sonora.

⁴⁹ Rafael Rodríguez Castañeda, “Detalles de la cena en Tres Picos No. 10, mansión de Ortiz Mena”, *Proceso*, 853, 8/03/1993.

financiero industriales privados, en cuyas manos cayeron las más importantes empresas del estado que fueron privatizadas (véase Teichman 1995).⁵⁰

Teichman concluye que “El acceso de los poderosos empresarios del país a los hacedores de políticas era acompañado [...] por los beneficios que recibían. Los dueños de poderosos conglomerados se beneficiaron al máximo de la reforma en pro del mercado. Las firmas pertenecientes a los conglomerados del país se beneficiaron ellas mismas del programa de promoción de exportaciones del presidente de la Madrid, que las proveyó de trato preferencial en las áreas del crédito y exentó de impuestos a las empresas que exportaban una proporción importante de su producción. Esta tendencia continuó bajo el presidente Salinas. El programa de incentivos a la exportación produjo una estructura de exportación altamente concentrada con un pequeño número de empresas de firmas internacionalizadas que proveyó a los reformadores de fuertes aliados en el sector privado” (2001:146).⁵¹ Según datos de *Expansión*, entre los 30 grupos exportadores más importantes del país en 1987 figuraban 23 (76%) nacionales y todos pertenecían a los 50 más grandes del país. Además, de las 317 empresas exportadoras más importantes, 216 eran privadas nacionales y 195 manufactureras (Citado por Hernández 1990:756).

Es entonces explicable que Thacker detecte apoyó empresarial a la apertura comercial hasta en el crítico 1985 en que comienzan las medidas radicales de apertura (2000:82) y lo relaciona con el redoblado intento del gobierno para “construir una alianza entre los sectores de finanzas y programación del estado, guiados entonces por Gil Díaz, Salinas y Aspe, y una nueva elite de los grandes negocios, conducida por los controladores del capital multinacional y nacional orientado hacia el exterior. Esta nueva coalición emergente fue crucial para el éxito subsecuente de las reformas” (Ibíd.: 85).

⁵⁰ Se ha mostrado que las ventajas concedidas a los grandes empresarios, al mismo tiempo que se realizaba la desprotección del mercado interno, en especial la venta de las empresas públicas más importantes, fueron un gran estímulo adicional para convencerlos de la necesidad de la reforma global que incluía la apertura comercial (Heredía 1994: 22-23 y Teichman 1995 y 2001).

⁵¹ Sin embargo, en otras partes de su trabajo Teichman presenta un empresariado más dubitativo en torno a la apertura comercial (2001:157-158).

Volviendo a la red de la política pública de apertura comercial, en el nivel inferior de lo que se ha llamado la *periferia* de la red, se encuentran figuras de muy diferentes características: los presidentes de las principales organizaciones miembro del CCE, entre ellos el de la Concamin, otros empresarios destacados, funcionarios de otras secretarías, empresas y agencias gubernamentales, algunos líderes de las grandes centrales y sindicatos trabajadores, líderes del partido oficial y del PAN, etc., que a pesar de que no participaron en la formulación de la política, si pudieron incidir en cambios importantes: en su velocidad y su intensidad, por ejemplo, para lo cual, tácticamente, asumieron la posición formal de que en principio estaban de acuerdo con la política de apertura comercial del gobierno, y sólo querían que se modificaran algunos de sus aspectos secundarios. De acuerdo con lo anterior, y lo que se verá más adelante, la Concamin sólo alcanzaría a participar en la periferia de la red y no tendría acceso verdadero al núcleo de política donde se decide. Finalmente, están los actores sociales y políticos ajenos a la red, que pueden ser otras organizaciones de empresarios, sindicatos de trabajadores, agrupaciones campesinas, partidos políticos opositores, etc., que sólo tienen posibilidades de influir indirectamente en la elaboración de la política porque no son tomados directamente en cuenta. La estrategia natural del gobierno tenderá a cancelar sus posibilidades de acción, pero tal vez es posible que aun así esos actores puedan hacer que la política se retrase o cambie en algún aspecto importante mediante el despliegue de acciones políticas de gran envergadura que la élite de política tiene a veces que tomar en cuenta (Teichman 2001:15-22).

A otro nivel, de gran importancia, la red de política se conecta hacia el exterior con los representantes de organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y el GATT y algunas agencias del gobierno de Estados Unidos y otros gobiernos de los países en los que tienen sus sedes algunos de los bancos acreedores.

3. Dos momentos decisivos de la apertura comercial

A fin de conocer el modo específico en que los dirigentes de la Concamin del periodo 1985-1989 participaron, con la representación de su organización, en

las decisiones de la apertura comercial drástica que se realizó durante ese periodo, en la siguiente parte se describen y analizan dos momentos cruciales de esa política: el ingreso de México al GATT en 1986 y la firma del Pacto de Solidaridad Económica en 1987, documento en el que se dio otro fuerte paso hacia la apertura comercial.

a) La Concamin y el ingreso al GATT en 1986

i. El contexto de la participación de la Concamin

Como se vio en el capítulo IV, desde su inicio el gobierno del presidente de la Madrid se orientó hacia una revisión del modelo de desarrollo, tanto por convicciones propias como por la grave crisis económica desatada por la baja del precio del petróleo, el gasto público desbordado, la fuga de capitales, el incremento de las tasas de interés y por las presiones internacionales que venían sobre todo del FMI y el BM.

La crisis abría espacios para que se cuestionara a fondo el modelo de sustitución de importaciones y se hicieran propuestas de nuevos planteamientos. Por otra parte, el mercado interno se había deprimido mucho a causa de la crisis, induciendo al sector más competitivo de los industriales a buscar salida a sus productos en otros mercados (véanse Hobbs 1991, Pozas 1993, Flores 1998 y Hoshino 2001). Por eso aquellos empresarios (y las organizaciones gremiales) que desde 1979-1980 se habían pronunciado en favor del ingreso al GATT porque se sentían poseedores de capacidades competitivas, optaron por la ruta de las exportaciones. De ese modo el pequeño pero poderoso grupo de empresarios que favorecía desde fines de los años setenta la inserción del país al mercado internacional, se fortaleció e incrementó su participación en las decisiones de política que llevaron a la apertura a lo largo de la década de los ochenta y a la suscripción del TLC en los primeros noventa.⁵² Así, sin diferencias mayores con el

⁵² El mismo o ex presidente Salinas (2000:54) lo estableció con claridad: "Durante ese debate que apenas afloraba entre la sociedad civil, el acuerdo comercial con Estados Unidos también era recomendado por dirigentes empresariales pertenecientes a grandes consorcios, pero se oponían otros vinculados a pequeñas y medianas empresas."

gobierno, fueron dando su anuencia para el avance de la apertura comercial progresiva.

No era un grupo que abanderara una reforma comercial drástica, pero sí la apertura que les permitiera mejorar su competitividad, para lo cual necesitaban que se les posibilitara adquirir en el extranjero insumos mejores y más baratos para usarlos en la producción de los bienes finales que podían exportar; demandaban también que se les dieran apoyos crediticios y fiscales y que se negociara lo necesario para que Estados Unidos abriera su mercado a sus productos.⁵³

Respecto a esto último, recuérdese que desde los años setenta Estados Unidos seguía una política muy proteccionista que reforzó la *Ley de Comercio y Aranceles* de 1979. Además, por la negativa a entrar al GATT en 1980, Estados Unidos comenzó a excluir a las exportaciones mexicanas de muchas concesiones comerciales y les exigió el pago de derechos compensatorios y antidumping. Esa política adquirió un perfil proteccionista todavía más claro en la nueva *Ley de Comercio y Aranceles* promulgada en 1984 (véase el Cap. IV).

En ese contexto, las organizaciones empresariales que representaban al sector exportador: la ANIERM, la Conacex y la CEMAI se acercaron al gobierno para participar en la formulación de los planes y programas del nuevo gobierno e incrementar su presión a fin de obtener más políticas y apoyos favorables para sus miembros (Hobbs 1991).

Así se abrieron nuevos espacios institucionales de participación para las organizaciones empresariales durante los diferentes foros de consulta popular que se realizaron entre febrero de 1983 y junio de 1984 para dar forma al Plan Nacional de Desarrollo y diversos programas sectoriales como el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (Pronafide), el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior (Pronafice) y el Programa de Fomento a las Exportaciones (Profiex) que, en conjunto, se propusieron racionalizar la protección; promover las exportaciones de manufacturas, diversificando,

⁵³Otras estrategias de supervivencia de los conglomerados fueron la concertación de “alianzas estratégicas” con empresas extranjeras (Hoschino 2001) y la adquisición de empresas estatales que se privatizaron (Teichman 1995).

ampliando y haciendo más competitivo al sector externo y dar respuesta a las demandas provenientes de los grupos empresariales más vinculados al sector externo.⁵⁴

En ese sentido se aprobó en mayo de 1983 un paquete de medidas de apoyo a las exportaciones, que incluía la eliminación de permisos de exportación para un conjunto de artículos; la exención de requerimiento de permisos temporales de exportación para otro grupo de productos como materias primas, partes, componentes y maquinaria que beneficiaron a los exportadores; el establecimiento de una ventanilla “única”; un incremento de la asistencia financiera de Bancomext a los exportadores y el Fondo para la Promoción de la Exportación de Manufacturas (Fomex) y el compromiso del gobierno de mantener una tasa de cambio adecuada para estimular las exportaciones. En la misma tónica, también se dio entrada a estas organizaciones empresariales en la comisión para el fomento de las exportaciones (Compex) y la comisión de planeación industrial que se convirtieron en nuevos canales de acceso permanente al gobierno (Hobbs 1991:233-34).

Pero la nueva caída del precio del petróleo y otros factores económicos trajeron un recrudecimiento de la crisis, por lo que a principios de 1985 se tomó la decisión de acelerar la rapidez de la apertura comercial.⁵⁵ Sin embargo, la medida inicial que verdaderamente cambió el ritmo de la apertura se produjo apenas unos días después de las elecciones de julio de 1985. El 25 de ese mes apareció el primer decreto radical y casi al mismo tiempo se abrió el debate sobre el ingreso al GATT, mismo que concluyó en noviembre; meses después, el 30 de abril de 1986, se emitió otro decreto liberalizador de las importaciones.

Pero la situación siguió agravándose todavía más, pues a mediados de ese año de 1986 el precio del petróleo cayó estrepitosamente y el país no tenía acceso a nuevos créditos, porque el FMI persistía en su actitud de seguir exigiendo mayores recortes al gasto público y reformas más radicales. En junio de

⁵⁴ Sobre la insistente actuación de grupos de empresarios y sus organizaciones en favor de la promoción de las exportaciones durante el periodo 1982-1985, véase Hobbs (1991).

⁵⁵ Según Teichman (2001:83), el gabinete económico decidió en febrero de 1985 llevar adelante la apertura rápida.

1986, por razones no del todo conocidas, pero relacionadas con la negociación que llevaba con el FMI, renunció el secretario de Hacienda Jesús Silva Herzog, con lo que el grupo aperturista encabezado por el secretario de Programación y Presupuesto Carlos Salinas de Gortari quedó al frente de la política económica y de la carrera por la sucesión presidencial de 1988.

Muy poco tiempo después se anunciaron cuatro medidas de política muy importantes, que el CCE vio con gran simpatía: 1) el ingreso de México al GATT, 2) la firma de un nuevo acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, 3) la decisión de hacer accesible el crédito a las empresas, mediante la reducción del encaje y el llamado “aficorcamiento” (por el Ficorca) de los créditos ya existentes y 4) la publicación de la lista de las empresas públicas que el gobierno pondría a la venta (véase González [presidente del CCE] 1986).

ii. La participación de la Concamin en 1986

Como se mencionó en capítulos anteriores, el asunto del posible ingreso de México al GATT en 1979-80, había suscitado una gran controversia en el seno de la Concamin, presidida entonces por Ernesto Rubio del Cueto.⁵⁶

En esa discusión sobre el GATT, dice Pandal, presidente de la Concamin en 1981-1983, los empresarios tuvieron posiciones encontradas: de un lado estaban los micros, pequeños y medianos, en general en contra del ingreso al GATT; del otro lado, a favor de la entrada, estaban las grandes empresas, “que conocían la competencia en los mercados abiertos.” La Concamin –dice- “decidió tomar una posición favorable a la entrada al GATT” y del otro lado quedó la Canacindra. El empresario añade que la decisión final tomada por el gobierno fue un ejemplo de la “democracia mexicana”, porque “la voz mayoritaria efectivamente fue de oposición a la entrada al GATT” (2001:41-43).

Aunque los presidentes de la Concamin en 1981-1983 y 1983-1985, Pandal y Zaidenweber favorecían la apertura gradual y hasta habían apoyado en 1980 el ingreso al GATT, la discusión intensa del asunto sólo se reanudó a

⁵⁶ En Concamin “nos dimos un agarrón” por el GATT, recordó el Lic. Escoto (Tirado. Entrevistas a Escoto).

mediados de 1985, cuando la apertura comercial decidida por el gobierno intensificó su ritmo.

Escasos días después de que Silvestre Fernández tomara posesión como presidente de la Concamin en marzo de 1985, el presidente de la república anunció al sector privado la entrada en vigor, en tres semanas, de medidas que habrían de “reducir fuertemente la protección arancelaria y no arancelaria”. En respuesta el CCE presentó un documento firmado por los presidentes de todos los organismos afiliados, aceptando la liberalización del comercio exterior, siempre que se instrumentara de manera prudente, gradual y selectiva; se respetaran las cadenas productivas; se estableciera una cláusula de salvaguarda y se eliminara la inflación (Calderón 2001:78-79).⁵⁷

Con relación al GATT, Fernández tenía el antecedente de que en 1980 se había opuesto al ingreso al GATT, tanto en lo personal como en su calidad de presidente de la cámara de electrónica y comunicaciones eléctricas. No sorprendió entonces demasiado que cuando tomó posesión de la presidencia de la Concamin en 1985, aunque en principio era favorable a una apertura muy gradual, le veía tantos inconvenientes al GATT, que más bien era un opositor velado.

Algunas de las opiniones que Fernández expresaba eran las siguientes: aceptaba en principio “la liberación del mercado, la entrada y la apertura de la frontera a productos [extranjeros] si se hace de manera gradual, selectiva y racional, [pues así] se estará aceptando un esquema para que no se lesione la industria nacional”. Pero luego fijaba límites, condiciones y criticaba que los países desarrollados practicaban un agudo proteccionismo; que el GATT era insuficiente porque sus afiliados son los principales proteccionistas que lo incumplían; que el GATT estaba estancado y “no se respeta a sí mismo” y debía ser revisado antes de que México considerara su ingreso a este sistema; que la apertura relativa de nuestras fronteras y la búsqueda de convenios bilaterales podían entenderse como un camino hacia el GATT, pero primero había que renovar este acuerdo; que el GATT estaba rebasado pues se había quedado estancado y necesitaba revisarse y renovarse; que los países miembros del GATT, los que lo promovieron,

⁵⁷ Puede verse un resumen de ese documento en González [Presidente del CCE] (1986:3-5).

eran los principales proteccionistas que lo incumplían; que antes de que México entrara a ese acuerdo, debía modificarse.⁵⁸ Como se ve, la posición de Fernández disfrazaba una oposición de fondo al GATT con una aceptación general y abstracta de la apertura comercial.

Pero pasados los primeros meses de su gestión, Fernández comenzó a cambiar sus posiciones, acercándolas a las del CCE, organización en la cual también hubo cambio de presidente en el mes de junio, cuando arribó a ella Claudio X. González. Si se comparan las posiciones del CEESP en junio de 1985 (CEESP 1985) y el CCE en agosto de 1985 (CCE 1985) con las de la Concamin ese mismo mes, se observa un acercamiento muy claro de la Concamin al ingreso al GATT. En efecto, el 14 de agosto de ese año Fernández declaró en una conferencia de prensa, de la que la propia Concamin publicó una síntesis, que: “reconocemos la necesidad de integrarnos al activo y cambiante ámbito del comercio internacional” y pedía una política pública de apoyo a la industria “para fortalecer la estructura e impulsar el dinamismo de nuestro aparato productivo, situándolo en una mejor posición para afrontar los riesgos que conlleva un cambio tan radical como el ingreso a corto tiempo al GATT”, pues “la simple incorporación a dicho organismo no garantiza beneficios automáticos a la economía nacional” y concluía que “el ingreso al GATT debe en principio plantearse –como ya se ha expresado en diversos foros- en términos de una participación efectiva en las reuniones internacionales que se llevan a cabo, para precisar la índole y actuación del citado organismo” (véanse Concamin 1985b).⁵⁹

Como se recordará, a la elección de Fernández (véase el Cap. VI) se habían opuesto los grandes empresarios y el gobierno y, sin embargo, ganó. Él explicó su triunfo, aduciendo que supo “hacer política” y su oponente, un gran empresario, en cambio, se lanzó tarde y no hizo campaña, porque confió demasiado en el prestigio de su nombre y los fuertes apoyos que tenía. Contó que

⁵⁸ Véanse *Excelsior*, 28/04/1985 y las notas sobre su primera conferencia de prensa del 20/06/1985: *El Universal*, 20 y 21/06/1985 y *El Día*, 21/06 y 3/07/1985.

⁵⁹ Otro importante posicionamiento de Concamin allanando el ingreso al GATT y la apertura se dio en el marco del IX Congreso Nacional de Industriales de marzo de 1986 (Concamin 1986:119-122).

quienes se oponían a él, lo hacían por varios motivos: “primero, porque era pequeño empresario; segundo, era muy joven; tercero no tenía dinero, no representaba al gran capital”, no tenía “glamour”. Más aún, según notas de prensa de la época, se decía con insistencia que Fernández no tenía trayectoria; vaya, que ni siquiera era realmente un industrial.⁶⁰

Pero siendo ya presidente de la Concamin en 1985, en un momento crucial porque se iban a tomar decisiones fundamentales, dice que por fin entendió “el principal motivo” de las oposiciones hacia él: los grandes empresarios querían tener el control de las organizaciones empresariales, para que nadie los estorbara, porque iban por dos cosas: la venta de las empresas públicas y la apertura comercial, “pues ellos eran amigos de los empresarios del mundo”. “Querían estar presentes a la hora del remate” y para eso “necesitaban [a] alguien que no se les interpusiera en la privatización y la apertura para [hacer] los grandes negocios” (Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández).

Para contrarrestarlos, dice Fernández que “imprudentemente” informó al gobierno, a través del secretario privado del presidente de la Madrid, Emilio Gamboa, lo que sabía de las intenciones de los grandes empresarios y que le expresó también, en ese mismo momento, que él consideraba lesivo para México que esos objetivos se llevaran a cabo, porque se agudizarían en el país las ya de por sí graves contradicciones sociales. Pero como resultó que Gamboa “estaba amarrado y amafiado con los grandes intereses”, no sólo no apoyó a Fernández, sino que, cuenta éste: “me delató” con aquellos. A resultas de todo eso, dice, “en Los Pinos me congelaron una buena temporada” (Ibíd.).

Con esa actuación Fernández quedó separado y contrapuesto a los grandes empresarios y el gobierno, pues la “buena temporada” en que fue vetado por el gobierno, debe haber coincidido con un distanciamiento respecto de los grandes empresarios a los que acababa de derrotar en la Concamin.

En esa situación, Fernández decide retroceder; opta por no ahondar sus diferencias con los opositores y se doblega ante la fuerza combinada de los

⁶⁰ Moisés Sánchez Limón, “Niega ser producto del dedazo de Zaidenweber, Silvestre Fernández”, *El Universal*, 4/03/1985.

grandes empresarios y el gobierno. No recurre a su Confederación y a las cámaras industriales que ésta afilia, ni siquiera a la Canacintra que expresaba también una posición crítica a la apertura y al GATT; no busca el apoyo de su base, ni tampoco trata de aliarse a otras organizaciones paralelas a la suya u otros actores sociales y políticos; en fin, no recurre a ninguna forma de resistencia.

Lo que hace es rectificar, argumentando que “no era tonto” y que no se iba a oponer a las grandes decisiones, si esas eran las políticas que ya habían decidido imponer los grandes empresarios y el gobierno. Así explica: “Yo nunca me hubiera interpuesto públicamente contra la privatización y contra la apertura, en función de ese negocio que iban a hacer los grandes capitales. No, tampoco soy tonto, pero ellos sospechaban lo contrario.” “Entonces al final yo quedé muy amigo de todos y no pasó nada. Lo que sí pasó –agrega- fue que hoy sigo siendo muy amigo de Claudio [X. González], de Lorenzo Servitje, de Lorenzo Zambrano, que inclusive alguna vez pensó en llevarme a Cemex; me quedé muy amigo de los políticos [...] no generé ningún enemigo porque al final se dieron cuenta de que yo no iba por ese camino de ser obstáculo.” No tenía caso oponerse, continúa, “Pues lo hubieran hecho de todas maneras”, “Hubiera sido ocioso ¿No? ¿Para qué? si ya los gobiernos neoliberales que [...] empiezan con López Portillo y se cimentan con de la Madrid, ya tenían todas esas estrategias: lo que yo hubiera hecho o dicho públicamente, [...] no hubiera pasado nada; no era yo un peligro para eso” (Ibíd.).

Por otra parte, durante su paso por la Concamin, Fernández se topó también con la gran fuerza que había adquirido el CCE, desde que en 1982 Clouthier lo había “desvirtuado”, de modo tal que “en el camino dejó de ser coordinador y se convirtió en [un consejo] rector” en el que “todo el poder de interlocución” con el gobierno lo tenía “un hombre”: el presidente del Consejo que imponía a las organizaciones afiliadas sus decisiones, haciendo que fueran aprobadas en su mesa directiva (Ibíd.).

Añade Fernández que él hizo rectificar al CCE negociando en 1985 el apoyo de la Concamin (y el de la Concanaco y la Coparmex, de quienes fue vocero en esa negociación) al entonces candidato a la presidencia del Consejo

Claudio X. González⁶¹ en junio de 1985, a cambio de que moderara al Consejo volviéndolo un simple coordinador, eliminando a la mesa directiva del CCE para que las decisiones del Consejo fueran votadas solamente por los presidentes de las siete organizaciones afiliadas. Y así se hizo, dice Fernández: “Cuando yo entré [a Concamin] ya estaba Jorge [Chapa] y a la mitad me toca el cambio [de presidente del CCE] y entonces junto con Concanaco y Coparmex le exigimos y condicionamos a Claudio de que volviera al CCE coordinador y lo logramos. Sí, porque fue a cambio de nuestro voto, fue una negociación” que consistió en lo siguiente: “le daríamos nuestro voto a su favor siempre y cuando regresara al CCE a ser coordinador y le quitara el carácter de rector y Claudio lo aceptó. Yo lo negocié y yo se lo planteé. Fue una negociación entre los dos, Claudio y yo, los dos solitos; le dije: ¿Quieres nuestro voto? Quita la mesa directiva del CCE, que no debe tener directiva, y convierte al CCE en coordinador y no en rector y lo aceptó, y votamos por él y cumplió su palabra...” (Ibíd.).

Pero unos años después, el mismo Fernández dice que los sucesores de González volvieron a hacer del CCE un “rector”, con la venia de los dirigentes de las organizaciones afiliadas, y esa es la situación que prevalece actualmente, “hoy la única voz que se escucha es la del CCE, y eso no puede ser, no debe ser” (Ibíd.).

Interrogado sobre la forma precisa cómo se había resuelto dar la aprobación de la Concamin a la adhesión de México al GATT, si lo había hecho votar en asamblea o por el consejo directivo, contestó: “No; era un asunto que veníamos cabildeando y preparando y al final se decidió que deberíamos entrar al GATT; no votamos nada, simplemente apoyamos el ingreso de México al GATT [hasta] con nuestra presencia física [...] a la reunión donde México firmó el protocolo para entrar al GATT.” (Ibíd.).

El CCE se pronunció por la entrada al GATT pero no hay información precisa sobre cómo se llegó a esta decisión ahí. De sus organizaciones afiliadas, era claro que las más concentradas: el CMHN, la AMIS y la AMCB aprobaban el ingreso. La Concanaco, la Coparmex y el CNA también reconocían que la época

⁶¹González había sido candidato a esa presidencia dos años antes, pero le ganó Jorge Chapa.

del proteccionismo había llegado a su fin y estaban a favor de la apertura; y aunque tal vez estas tres últimas organizaciones adscritas a la facción liberal conservadora hubieran preferido una apertura menos radical, por la importancia que tenían los empresarios medianos y pequeños en sus bases, la vehemencia e insistencia de su discurso antiestatista a partir de 1982 los hizo quedar atrapados en las mallas de sus propias palabras y aprobaron el ingreso al GATT.

Por otra parte, las agrupaciones empresariales especializadas en las relaciones comerciales bilaterales y los negocios internacionales, tales como la ANIERM, el Conacex, el CEMAI y los que agrupan a las maquiladoras adoptaron una posición a favor del ingreso al GATT y criticaron severamente a las agrupaciones industriales que sostenían la posición contraria (Luna, Tirado, Valdés 1989:40).

Otras influencias y presiones sobre Fernández deben haber provenido de los tres ex presidentes de la Concamin: Ernesto Rubio, Carlos Yarza y Jacobo Zaidenweber que, instalados sucesivamente durante los ochenta en la presidencia del capítulo mexicano de la Cámara de Comercio México-Estados Unidos, eran también favorables a la apertura comercial y el ingreso al GATT.

No sería entonces extraño que, sin argumentos sólidos en el debate y en una posición minoritaria en el seno del CCE, Fernández rectificara sus reparos iniciales y se adhiriera a la posición mayoritaria a favor del GATT. Aunque su opinión sobre el resultado final de la apertura es hoy, otra vez, muy negativa.

Dice Silvestre Fernández (el opositor al GATT en 1980): debimos haber entrado al GATT en 1980, porque en los setenta la planta industrial estaba ya lista para competir y el convenio negociado era mucho más ventajoso que el logrado en 1986, cuando sí entramos (Contreras 1995:89). “El problema de la apertura fue la velocidad, y que los principales actores del sector empresarial en la apertura fueron 100% aperturistas y prácticamente no defendieron nada” (Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández). “Nosotros lo que peleábamos era la velocidad de la apertura; [pues pensábamos:] sabemos que tenemos que abrirnos, hay que hacerlo con cautela y bien estructurado” (Ibíd.). “Lo que sí me da mucho gusto, o no gusto, [es que] la historia me dio la razón: lo que yo sospeché resultó [se

golpeó muy fuertemente a la industria]. Hoy la historia demuestra que nos abrimos muy rápido, no solamente en el GATT sino después en el TLC, el GATT quedó... es parte de la historia, después vino la ola mayor que fue el TLC “ (Ibíd.). La apertura era necesaria, pero la forma de hacer la apertura fue errónea: “fue mal instrumentada, fue instrumentada de manera general, sin proteger lo que debían proteger” (Ibíd.). Explica que se destruyeron las cadenas productivas y unas pocas empresas muy grandes exportan mucho, pero también se importa mucho y la industria exportadora no jala al resto de la economía. La industria electrónica “desapareció” (Ibíd.) y “el tiempo nos dio la razón: hoy no hacemos un tornillo de la industria electrónica, voló en pedazos y desapareció todo”. Cabe añadir que inclusive quebró y tuvo que cerrar la pequeña empresa que Fernández y sus socios habían comprado, apenas unos años antes, para fabricar partes electrónicas (Ibíd.).

En contraste con esa opinión, el presidente del CCE decía que “el ingreso al GATT ha sido negociado con gran cautela y habilidad, logrando margen de maniobra, cuidándose la obtención de plazos y de definiciones, como la de que México es un país en desarrollo, para que la desprotección gradual no ponga en peligro a nuestra planta productiva y le dé tiempo de reconvertirse” (González [presidente del CCE] 1986). No debe ser ajeno a esto que muchos industriales, nacionales y multinacionales, según los altos funcionarios del gobierno Gil Díaz y Zepeda, “se dieron cuenta de que tenían una ventaja competitiva que había estado oscurecida por su impedimento para comprar insumos a precios mundiales” (citados por Thacker (2000:82) y a que en la segunda negociación con el GATT la participación de los empresarios fue sustancialmente mayor de lo que había sido en la de 1979 (Thacker 2000.83).⁶²

iii. Consideración final sobre la decisión de aprobar el GATT

El relato de Fernández presenta varios problemas e inconsistencias:

⁶²Bortoni, presidente de la Concamin en 1987-1989, dice que los industriales tuvieron cierta participación en la negociación del GATT y que el resultado fue una apertura muy razonable, viable y hasta lenta; pero que luego el gobierno la adelantó de manera muy fuerte (Tirado. Entrevista a Bortoni).

1. No parece verosímil que él haya hecho rectificar a Claudio X. González y al CCE, induciendo, según sus propios términos, que el CCE abandonara su posición de “rector” y se comportara como “coordinador”. Esto porque el ex presidente de la Concamin Pandal, que era otro de los representantes de la Confederación ante el CCE en ese mismo tiempo, ha dicho que Claudio X. González “suplantó” y “sometió” a la Concamin y las otras organizaciones empresariales durante su gestión como presidente del Consejo (2001:40). Además, las modificaciones a los estatutos del CCE, que trataron de impedir la “rectoría” del CCE, como se vio antes, se hicieron mucho tiempo después.

2. Probablemente fue derrotado en los debates en el seno del CCE, por las organizaciones y los dirigentes vinculados a quienes criticaba; pues ajustó su conducta a lo que querían que hiciera, aquellos a quienes él mismo llamó “los grandes intereses” y que antes había denunciado ante el gobierno con la pretensión de detenerlos.

3. Es contradictoria la crítica que hace a decisiones como el ingreso al GATT, en la que participó dando su aprobación, en su calidad de representante de la Concamin, como él mismo dijo, “hasta con [mi] presencia física” en Uruguay en 1986 (Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández), para atestiguar la firma de la adhesión de México al acuerdo que tanto había criticado.

Hay además otras informaciones disponibles, que auxilian a explicar su participación en la toma de decisiones como presidente de la Concamin

Por un lado, está el hecho de que el mismo Fernández dice que conocía de antes al secretario de Programación y Presupuesto Carlos Salinas, porque fue condiscípulo de su hermano Raúl en la preparatoria, y cuando llegó a la presidencia de la Concamin “me puse a las órdenes” de Salinas y que durante el ejercicio de su mandato al frente de la Confederación, el secretario con el que más trataba era precisamente Salinas, porque éste “se metía en todo” y el secretario de Comercio Héctor Hernández “lo dejaba”, porque estaba comprometido con él en la lucha por la candidatura del PRI a la presidencia de la república (Ibíd.).

Pero además, en algún momento de su presidencia Fernández decidió que cuando dejara la Concamin en 1987 quería “entrar a la política” y así se lo

planteó al secretario Salinas, quien le prometió una candidatura a diputado para 1988 y, aunque no se la dio entonces, sí se la concedió en 1991, y fue efectivamente diputado federal por el PRI durante 1991-1994 (Ibíd.).

La consideración de que un factor de este tipo haya contado en la decisión de Fernández se fortalece si se toma en cuenta que la Canacintra también cambió su posición respecto al GATT después de que un nuevo presidente asumió su dirigencia en febrero de 1986. En efecto, la Canacintra, presidida por Carlos Mireles (1984-1986) había persistido en sus duras críticas a la apertura y en su oposición al GATT⁶³, hasta que en febrero de 1986 contendieron por la presidencia de la Cámara Roberto Romo Santillán, con una posición de claro rechazo al ingreso al GATT y Juan José Moreno Sada que en principio mantenía cierta oposición al GATT, pero dejaba entrever su intención de buscar una nueva posición de la Canacintra en lo que ya se veía como una inevitable reestructuración de la política de comercio exterior de México. Se dijo en aquella época que el secretario de Comercio favoreció la elección de Moreno Sada y se observó que ya bajo la presidencia de éste (1986-1988), la Canacintra mitigó sus reservas ante el GATT.⁶⁴ Inclusive estos hechos fueron la causa de que se produjera una escisión en la Canacintra encabezada por el candidato perdedor Romo Santillán, quien, junto con sus seguidores, abandonó la cámara y formó la Asociación Nacional de la Industria de Transformación (ANIT) (Puga 1992 y Luna, Tirado, Valdés 1989:41), organismo que no logró repercutir mayormente en la escena política nacional.

Es conveniente hacer notar otra gran coincidencia entre Fernández y Moreno Sada; también éste se hizo diputado por el PRI, luego de concluir su

⁶³ “En nombre de los empresarios pequeño medianos, Carlos Mireles García, presidente de la Canacintra, aseguró que la entrada al GATT era una amenaza a sus posibilidades de supervivencia, ‘porque no tenemos realmente infraestructura, porque no tenemos la planta integrada para poder competir y eso toma años’” (*Excélsior*, 11/11/1985). Véase también Fernando Ortega Pizarro, “La liberalización del comercio externo, antesala del desastre”, *Proceso* 447, 27/05/1985.

⁶⁴ A partir de la adhesión de México al GATT, sin dejar de hacer alarde de su vieja bandera nacionalista, a pesar de que su acción política está cada vez más alejada de ella, la Canacintra dejó de expresar opiniones sobre la apertura comercial y optó por un discurso que sostiene que la industria mediana, pequeña y micro es capaz “de transformarse en corto tiempo y competir internacionalmente” (Sánchez 1996:48 y 90-91).

presidencia en la Canacintra (Salas-Porras 2000a:58). De hecho Fernández dijo, con relación al tema de los empresarios que ingresaron a la política y a su candidatura a diputado en 1991: “antes de mí entró Juan José Moreno Sada [...] él nos enseñó el camino” (Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández).

Es decir, el cambio de posiciones de Silvestre Fernández obedeció tal vez a que lo habían convencido de mudar su opinión, ofreciéndole la candidatura a diputado que él quería. Y hasta es verosímil que la candidatura de Vicente H. Bortoni a la presidencia de la Concamin en 1987-1989, le haya sido sugerida a Fernández por el secretario Salinas, como se verá más adelante.

En otro orden de cosas, puede decirse que el ingreso de México al GATT tenía un valor simbólico muy grande puesto que de manera explícita, en contraste con lo sucedido seis años antes, el gobierno y la sociedad mexicana reconocían el agotamiento del modelo de sustitución de importaciones, la urgente necesidad de racionalizar el proteccionismo y lo imperioso de proceder a realizar una apertura comercial, por lo menos gradual.

En ese sentido, pese a todo, la aprobación dada por la Concamin al GATT, podía interpretarse como una demostración de que la organización de los industriales mexicanos era una organización madura, porque tenía una dirigencia capaz de colocarse en una posición de distancia respecto de los intereses inmediatos de sus propias bases, superando la posición de estrecha defensa de su desnudo interés gremial. Sin embargo, por la forma en que se dio esta aprobación, es claro que esa dirigencia no mantuvo su autonomía respecto del CCE y el gobierno.⁶⁵

b) La Concamin y el Pacto de Solidaridad Económica

i. El contexto de la participación de la Concamin

Pese a que el ingreso de México al GATT en 1986 implicó un compromiso muy formal de realizar la apertura comercial en los rígidos tiempos y formas establecidos ahí, y a que era casi imposible que se revirtiera, el gobierno continuó

⁶⁵Véanse, sobre la madurez de las organizaciones empresariales y la autonomía de su dirección: Schmitter y Streeck (1981) y Coleman (1997).

profundizando la apertura a un ritmo más rápido del que había sido pactado en ese acuerdo.

Sin duda fueron motivos importantes para que el gobierno acelerara la desprotección a la industria, el que en 1986 hubo una nueva gran caída del precio del petróleo, que la inflación se disparó más y no se disponía de los nuevos créditos que habían sido aprobados, que las presiones externas aumentaron y que los propios tecnócratas estaban convencidos de que esa política era la mejor.

Mientras tanto accedía a la presidencia de la Concamin, sin contender con algún otro aspirante al puesto, en marzo de 1987, un nuevo dirigente para el bienio 1987-1989: el ingeniero Vicente H. Bortoni. En cuanto a la apertura comercial que aquí tanto interesa, como se verá, el recién elegido presidente de la Confederación aceptaba los términos pactados con el GATT, pero se oponía a que se apresuraran más allá de lo convenido, los tiempos de la apertura.

Otro aspecto que distinguiría la gestión de Bortoni fue que, desde que era candidato a la presidencia de la Concamin, había declarado diáfano que sus relaciones con el gobierno eran “magníficas” y que se proponía pugnar por un mejor diálogo con las autoridades, porque esa era la única vía para resolver los problemas.⁶⁶ Y al término de su gestión confirmó que siempre estuvo en la mejor disposición de negociar con el gobierno (Ziccardi. Entrevista a Bortoni) y que su relación con el presidente de la Madrid y sus secretarios fue muy cercana y de mucho diálogo (Tirado. Entrevista a Bortoni). Y dijo enfáticamente, en una clara alusión a los sucesores de la línea dura de Clouthier (que en ese momento todavía dirigían la Coparmex y la Concanaco): “Ya pasó la época de estar peleando con el gobierno. Es una ‘profunda idiotez’, sin sentido, decir que por principio la iniciativa privada debe estar peleando con el gobierno” (Ziccardi. Entrevista a Bortoni el 13 de julio de 1989, cuatro meses después de concluida su gestión).

Sin embargo, sus relaciones con el gobierno no fueron tan tersas. Así lo muestra un episodio que el mismo Bortoni protagonizó y ha contado varias veces. A mediados de 1987, unos cuatro meses después de su elección, alarmado por la acelerada desgravación arancelaria que el gobierno estaba implementando, fue “a

⁶⁶ *El Universal*, 17/02/1987.

pelear para que no se hicieran tan precipitadamente”; es decir, a exigir que la apertura se apegara a los ritmos pactados con el GATT. Aprovechó que había sido invitado a comer en el Banco de México, junto con el presidente del CCE Agustín Legorreta y los otros dirigentes de las organizaciones miembro del Consejo, por varios secretarios de estado y otros altos funcionarios. En la reunión, contó Bortoni, él “solo” argumentó, “durante tres horas” y en medio del silencio de todos los otros representantes empresariales, su posición en contra de la apertura comercial drástica⁶⁷; y lo hizo —recordó Bortoni— “con tal contundencia y sin dejar lugar a dudas sobre lo pernicioso de una apertura rápida, que al salir me dijo Legorreta: ‘Te felicito. No se atreven a abrirla’” (citado por Contreras 1995:93) Eso fue el viernes 17 de julio de 1987.⁶⁸

De hecho, Bortoni hizo inmediatamente público su desacuerdo con los funcionarios. El domingo 19 de julio la prensa reprodujo sus críticas a los analistas del banco central que querían atenuar las presiones inflacionarias incrementando la apertura comercial; a ellos les respondía que la inflación era sólo un efecto y que acelerando la apertura no se corregirían sus causas y que aunque efectivamente la medida podía disminuir la tasa inflacionaria, sus efectos positivos se eliminarían rápidamente y se propiciarían “terribles consecuencias” para la industria. Exigió que se “respetara la temporalidad” del proceso de apertura pactada con el GATT a ocho años, pues de otro modo el país se convertiría en una nación de servicios, de comercio y de maquila; “no podemos competir en un año y medio con la industria norteamericana”, concluyó.⁶⁹

Como se dijo antes, estas declaraciones se publicaron el domingo 20, pero, continúa Bortoni, “el lunes venía en el *Diario Oficial* la noticia de la total apertura’.[⁷⁰] Cuando reclamó, el secretario Carlos Salinas le contestó: ‘Nuestra obligación, como autoridad, era escucharlos. Ya los escuchamos, pero la decisión

⁶⁷ Contreras 1995:93 y Tirado (Entrevista a Bortoni).

⁶⁸ Del relato de Bortoni se desprende que alude a los días del 17 al 23 de julio de 1987.

⁶⁹ *Excélsior*, 19/07/87.

⁷⁰ Efectivamente, el *Diario Oficial de la Federación* del lunes 20 de julio publicó dos acuerdos que eximían de permisos previos de importación a un conjunto de mercancías y derogaban o ajustaban algunos precios oficiales que constituían la base gravable para calcular los aranceles.

es nuestra” (citado por Contreras 1995:93).⁷¹ Dos días después, el miércoles 22, la prensa dio cuenta de un Bortoni “evidentemente alterado” que afirmó insistentemente que el gobierno no respetaba los pactos firmados, los plazos establecidos y las reglas acordadas y que “sin disminuir su enojo” advertía que las medidas tomadas ponían en peligro a la planta productiva y al empleo y se arriesgaba la confianza de los industriales en las autoridades.⁷²

En las siguientes semanas Bortoni y la Concamin expresaron repetidamente que sólo estaban de acuerdo con una apertura comercial apegada a un programa claro, ordenado y sujeto a los tiempos adecuados, pues avanzar a la velocidad que quería imponerles el sector oficial “sería suicida”; y repitieron su inconformidad con las medidas que se acababan de adoptar. Más aún, en un gesto de “solidaridad con la política comercial”, los industriales aceptaron que se acelerara la reducción de la protección en las cadenas productivas en las que las empresas ya podían competir con el exterior, pero aclararon que “todas las acciones adicionales que emprendan las autoridades en esta materia serán sin consentimiento del sector privado”.⁷³

Sin embargo, pese a todo lo que había dicho sobre las “terribles consecuencias” que traerían las medidas tomadas, no pasó el presidente de la Concamin de esas expresiones; no convocó a las cámaras para reaccionar ante la política que se implementaba, ni realizó una reunión de la Confederación para decidir qué se iba a hacer. Incluso a la pregunta de un reportero sobre la posibilidad de que se acentuara más la estrategia de aceleración de la apertura, Bortoni respondió, apenas dos semanas después de la reunión en el Banco de México y los decretos del 21 de julio: “No dejaremos que eso pase. Pero no creo que se vayan por ese camino. Estoy tranquilo por ello.”⁷⁴

⁷¹ Bortoni repitió al autor (Tirado. Entrevista a Bortoni) este episodio que antes narró a Contreras.

⁷² Véase Irma Rosa Martínez, “Peligran con la apertura planta industrial y empleo”, *El Universal*, 22/07/1987. En cambio ANIERM (asociación de exportadores e importadores) rechazó que las medidas desprotegieran a los industriales y hasta declaró que “eran de beneficio para los mexicanos” (Ibíd.).

⁷³ *El Universal*, 2/08/1987.

⁷⁴ Jaime Contreras, “Queremos la apertura al exterior; nos conviene: Bortoni”, *Excélsior*, 7/08/1987.

ii. La participación de la Concamin en el Pacto

Poco tiempo después, el 4 de octubre de 1987, el presidente y el PRI “destaparon” a Carlos Salinas de Gortari como candidato presidencial para la elección de 1988. Pero un par de semanas después, la situación económica se complicó con el *crack* de la bolsa de valores que trajo consigo una gran devaluación y el disparo vertiginoso de la inflación; en respuesta a lo cual los sindicatos reclamaron un urgente aumento salarial y amenazaron con ir a una huelga general si no les era concedido. La élite política del país, virtualmente encabezada ahora por Salinas, hacía cálculos sobre las graves consecuencias políticas que tendría el desboque de la inflación.

Pronto el gobierno propuso la firma de un Pacto de Solidaridad Económica (PSE), cuyo objetivo básico era controlar la inflación. En un acto solemne encabezado por el presidente de la Madrid el 15 de diciembre de 1987 en Los Pinos, fue firmado por los representantes del gobierno y los sectores obrero, campesino y empresarial, este último representado por el CCE y sus organizaciones miembro, entre ellas, la Concamin.⁷⁵

Su objetivo declarado fue el control de la inflación y consistió básicamente en un acuerdo que puso un alto a las alzas de todos los precios y salarios y estableció controles sobre el gasto público y algunas otras medidas. Entre estas figuraron ajustes tributarios y aumentos a los precios y tarifas del sector público para superar rezagos acumulados, y algunos incrementos a los salarios mínimos y contractuales. Pero lo que más interesa aquí, porque fue muy importante para la apertura comercial drástica, es que el Pacto contuvo también el siguiente acuerdo: “Se profundizará el proceso de sustitución de permisos previos por aranceles. El arancel máximo a la importación, hasta ahora del 40 por ciento, se reducirá al 20 por ciento. Además, desaparecerá la sobretasa del 5 por ciento del impuesto general de importación.”⁷⁶ Como se ve, de un plumazo se reducía a la mitad el tope máximo de la protección contra las importaciones.

⁷⁵ Sobre los pactos, véanse Roxborough (1991), Jarque y Téllez (1993) y Biddle et al. (2000).

⁷⁶ Véase *Decisión*, “Fases y acuerdos de los programas de concertación”, 15(179): 36, noviembre 1993.

Por los evidentes e importantes efectos que tendrían la congelación general de los precios de todos los productos y el apresuramiento de la apertura, no le fue fácil al gobierno obtener la aceptación del sector privado, al menos de una parte importante de los representantes empresariales.

No fue este el caso de la Concamin, pues su presidente Vicente Bortoni, no sólo firmó el Pacto de Solidaridad Económica sino que de tiempo atrás participó muy entusiastamente en la promoción del documento. Incluso Bortoni se adjudica su paternidad: “Yo inventé el pacto”, dijo al autor, ratificando lo que había narrado antes muchas veces: que desde mucho antes de la firma estuvo “vendiendo” en todos lados la idea del Pacto, y que desde julio o agosto de 1987 había propuesto una concertación para bajar la inflación, y que aunque todo el mundo lo criticó entonces, el Pacto se firmó el diciembre siguiente (Tirado. Entrevista a Bortoni). “Yo tengo que ver en eso y por eso me da mucho gusto, para mí eso fue lo más grande que hice en Concamin, esa es la parte más importante”. La inflación bajó de 160% a 20% y “yo participé en ese logro y es un gran orgullo”. Incluso consideró, erróneamente en opinión de quien escribe esto, que la noción de “concertación” tuvo su origen en la Concamin (Ziccardi. Entrevista a Bortoni).⁷⁷

En otra ocasión Bortoni contó que, ante el deterioro de la situación, durante seis meses buscó el consenso para el Pacto en la misma Concamin, en los demás organismos empresariales, en el CCE, con el presidente de la república y los secretarios de estado, entre ellos Gustavo Petricioli de Hacienda y Pedro Aspe de Programación y Presupuesto. Narra Bortoni que en el segundo semestre de 1987 le dijo a de la Madrid: “yo me comprometo, señor Presidente, a luchar para mantener un estado tranquilo con toda la gente y que vayamos bajando la inflación. Lo que yo no puedo es arreglar su economía. Si usted tiene una economía desarreglada, no es posible que arregle al país. Usted requiere de tiempo para corregir su economía [...] Yo me comprometo a darle ese tiempo. Esa es la parte que nosotros ofrecemos”. Y en otro momento, le espetó al mismo de la Madrid: “Es el momento. Si falla el pacto y no lo logramos por los imponderables

⁷⁷ Esto es inexacto: desde los setenta se habló en la Argentina de la “concertación” de pactos sobre políticas.

de la vida, usted la va a pasar muy mal. Pero usted ya va de salida, llegará el nuevo y va a decir que fue una barbaridad y va a inventar otra cosa. Pero si le atina con el Pacto, el otro va a recoger sus frutos y va a levantar a México. O sea, tiene que ser usted el que se la juegue”. Y el presidente de la Madrid: “Lo oyó y lo estudió, oyó a todos sus secretarios y me volvió a escuchar y tuve juntas con él a cada rato. No soltaba nada. Lo estaba manejando con todo cuidado. Lo aceptó, le entró y se logró” (Citado por Contreras 1995:94-93).

Dice Bortoni que el famoso Pacto se cocinó finalmente en dos o tres semanas de fines de noviembre y principios de diciembre de 1987. Cabe señalar que el encargado de la concertación del Pacto fue el secretario de Programación Aspe, pero no debe soslayarse que el virtual responsable era ya, con el visto bueno del presidente, el candidato presidencial Salinas. Según Bortoni, él logró, con muchos esfuerzos, convencer a los altos funcionarios, porque eran muy orgullosos y ortodoxos; así cuenta: “yo les decía: mira, en la página 36 de tu libro dice que es así, pero la realidad dice que no, que es de este modo” (Tirado. Entrevista a Bortoni). Incluso sostuvo que al final había dos propuestas de Pacto, la del gobierno y la suya, y que en el último momento volvieron a compararlas y discutir las, punto por punto, y finalmente se aprobó la de Bortoni. Y respecto a la cláusula del Pacto que de un plumazo reducía a la mitad el tope del arancel, dijo Bortoni: “no se pudo evitar, fue parte de la negociación y tuvo que estar”; y añade, a modo de justificación, que en realidad sólo se estaba formalizando algo que ya se había hecho (Ibíd.).

Se jacta Bortoni de la gran institucionalidad de México y de la capacidad de la Concamin para conciliar intereses: “Somos un país de instituciones y eso permite concertar, permite que el presidente de Concamin tenga la fuerza suficiente para convencer a todas las cámaras industriales de algo (o razonablemente convencerlas).” Y esas instituciones no se agotan en las agrupaciones de empresarios, pues también están las organizaciones que representan a los trabajadores. Así, celebra que México “es un país que tiene instituciones sindicales y que permite que el señor presidente del Congreso del Trabajo o Don Fidel Velásquez sean capaces de concertar por todo un gremio, y

no se diga del gobierno y los campesinos, aunque un poco más dispersos.” El cuadro completo es, literalmente, “maravilloso”: “un país que es capaz de arreglar todo en una mesa de siete gentes es algo maravilloso. No por lo que puedo ganar, sino porque es una fuerza moral” (Ziccardi. Entrevista a Bortoni).

En consonancia con lo anterior, Bortoni acepta que el CCE se hizo predominante en las concertaciones del periodo, cuando dice: “sí, de alguna manera se le ha dado [al CCE] mucha fuerza por ser coordinador y todos de una manera voluntaria lo estamos aceptando como nuestro representante, precisamente porque se unió comercio e industria [*sic*], que es lo más difícil, porque eran las dos representaciones fuertes, entonces eso tiene su razón de ser” (Ziccardi. Entrevista a Bortoni). Pero describe su relación personal y la de la Concamin con el CCE en términos positivos, diciendo que ahí se sintió como un miembro activo y, en su calidad de vicepresidente del mismo, como un codirigente del organismo cúpula (Tirado. Entrevista a Bortoni). Esto contrasta con las opiniones críticas de presidentes anteriores de la Concamin como Pandal (2001) y Fernández (Ortiz y Tirado. Entrevistas) y los dirigentes de otras organizaciones afiliadas al CCE como la Coparmex, la Concanaco y el CNA que en distintos momentos rechazaron el desempeño del Consejo porque subordinaba y sometía a sus organizaciones miembros a los intereses de los grandes conglomerados.

Pero aunque Bortoni promovió y apoyó de inmediato el Pacto en nombre de la Concamin, su aprobación por el resto del sector privado no fue tan fácil. Resulta que con vistas a considerar si adherían al Pacto convocado por el gobierno, los empresarios debatieron entre ellos sobre lo que debían hacer, y ahí quedó claro que, como contó el entonces presidente de Coparmex, tres de las organizaciones miembro del CCE, de plano se negaban a firmar (Ortega. Entrevista con Ardavín).

Y el debate consecuente entre los dirigentes empresariales no fue fácil; Bortoni protagonizó lo que el mismo llamó “un agarrón” (Tirado. Entrevista con Bortoni) con los dirigentes de las organizaciones adscritas a la facción liberal conservadora que lideraba Bernardo Ardavín: la Coparmex, la Concanaco y el

CNA.⁷⁸ En ese debate se deslindaron por facciones; de un lado quedaron los adscritos a la facción liberal pragmática (el CMHN, la AMIS, la AMCB y la Concamin) que apoyaban la firma y del otro los de la liberal conservadora que no querían hacerlo.

Bortoni atribuyó la oposición de los liberal conservadores a una motivación política: los presidentes de las tres organizaciones eran filopanistas y con tal de estorbar al gobierno y al PRI, se rehusaban a firmar el Pacto (Tirado. Entrevista a Bortoni). Aunque el meollo de la oposición de los empresarios debe haberse fundado, razonablemente, en las consecuencias que tendrían la congelación de los precios y la aceleración de la apertura, hay un elemento de verosimilitud en la razón política que da Bortoni: apenas tres semanas antes de la firma del Pacto, el 22 de noviembre de 1987, el ex presidente de la Coparmex Manuel J. Clouthier acababa de ser designado candidato presidencial del PAN e iniciaba su campaña (Reveles 2002: 404).

Finalmente el asunto de la firma se resolvió cuando, dice Ardavín, los grandes empresarios del CMHN resolvieron “pasarnos la línea de cuál debía de ser la posición del sector [empresarial y los convencieron de] que no era bueno separarse”. Y agrega: “en realidad hubo dos pactos; uno primero entre nosotros los empresarios y luego el pacto propiamente dicho”, y fue Agustín Legorreta, presidente del Consejo, quien “nos convenció de que el mal menor era firmar el Pacto”, de tal manera que al final “hubo una gran unidad del sector”. Confirma el mismo Ardavín la destacada participación de los grandes empresarios, cuando dice que los grandes grupos económicos “fueron definitivos [...] de manera incluso abusiva” para el anclaje del Pacto y que para ello fue clave la Asociación de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) que integran 15 o 20 cadenas de supermercados que controlando el 60 o 70% de la distribución pudieron imponer rigurosos controles de precios a los industriales (Ortega. Entrevista a Ardavín). Sobre este asunto, fue célebre la declaración del presidente del CCE Legorreta, en el sentido de que el presidente de la república y los

⁷⁸ Fue el propio Ardavín, presidente de Coparmex, quien se asumió líder de las tres agrupaciones (Ortega. Entrevista con Ardavín).

empresarios decidían las políticas públicas en el seno de “un grupito muy cómodo”.⁷⁹

Cabe preguntarse aquí por qué los grandes empresarios dieron su anuencia al Pacto, y aquí se aportan algunas razones. Con relación al meollo del pacto: el control de los precios, cabe decir que también los empresarios veían el peligro de una inflación que amenazaba con escapar a todo control, y para ello estaban dispuesto a recurrir hasta a métodos tan heterodoxas como los controles de precios. Con relación a la cláusula aperturista, es de repetirse que los conglomerados tenían capacidades competitivas, estaban siendo apoyados para exportar, y de hecho, para ese momento, habían aumentando de manera importante los montos de sus exportaciones, por lo que no se verían afectados gravemente. Finalmente, es probable que hubo un acuerdo directo entre el candidato Salinas, en el sentido de que su gobierno intensificaría significativamente la política de privatización de empresas públicas que el gobierno ya llevaba a cabo.

Como haya sido, el documento se firmó y las medidas contenidas en él se aplicaron, y aunque ciertamente hay un consenso generalizado de que el Pacto fue un instrumento muy útil para detener la inflación, no puede ignorarse que tuvo costos muy altos para los empresarios (y desde luego los trabajadores), no sólo por la congelación de los precios, sino también porque aceleró grandemente la apertura comercial.

Fue por ello que poco después de su firma, surgió un reclamo en el campo empresarial que fue haciéndose cada vez más fuerte y generalizando, y cuya sustancia puede compendiarse en las dos interrogantes siguientes: ¿Por qué habían firmado los representantes empresariales ese documento, tan lesivo para los empresarios? ¿Quién los había autorizado para comprometer a sus bases a cumplir obligaciones tan gravosas? ¿Por qué no habían consultado a sus bases?

Por lo pronto el propio Bortoni no pudo menos que admitir, al día siguiente mismo de la firma del Pacto, que en el sector industrial “habrá daños por la

⁷⁹*Unomásuno*, 10/05/1988. Ardavín dice que a Legorreta “lo traicionó su subconsciente” pues “el gobierno había dicho eso: miren señores, no se preocupen, con los 300 que ustedes representan vamos a controlar el proceso; y ellos lo aceptaron.” (Ortega. Entrevista a Ardavín).

apertura exterior”.⁸⁰ Y cuando se le hizo ver que había desacuerdo entre los industriales, contestó que los descontentos de una cámara “no hacen verano” y los invitó a “concurrir a sus representaciones cupulares para que de ahí se lleven al seno del CCE si se busca su modificación”.⁸¹ El Gobierno, por su parte, advirtió a los industriales que si no cumplían con el Pacto, estaba dispuesto a poner los aranceles en tasa cero con el objeto de lograr el éxito en la baja de la inflación, informó el presidente de la cámara del vestido.⁸²

No es por tanto extraño que cuando el consejo directivo de la Concamin se reunió con el secretario de Comercio para discutir una ampliación de la vigencia del Pacto, la sesión se convirtió en una exposición prolífica y desordenada de quejas y lamentos amargos.⁸³

Más tarde, las decisiones tomadas por Bortoni le fueron fuertemente reclamadas. En marzo de 1989, durante el proceso de su sucesión en la presidencia de la Concamin, el candidato opositor Enrique Arroyo Sanmartín, proveniente de la cámara de artes gráficas, hizo de la crítica al “gobiernismo” de Bortoni un punto central de su campaña, impugnando que éste hubiera firmado, sin consultar a las bases de la Concamin, el Pacto de Solidaridad Económica. Sus repetidas denuncias fueron avaladas por los dirigentes de otras cámaras de la Concamin que hablaron de la necesidad de constituir una “corriente crítica” que diera fin a la situación de antidemocracia, las determinaciones inconsultas y la firma de pactos sin el apoyo de los miembros de la Confederación. Uno de los más agrios detractores de la situación prevaleciente en la Concamin fue Bienvenido Ulloa Fernández, presidente de la asociación de industriales de Vallejo y la coordinadora de asociaciones de industriales afiliadas a la Concamin y ex presidente de la cámara del papel.⁸⁴

⁸⁰ *El Norte*, 17/12/87. Esto contrasta con lo que dijo al autor: que el Pacto sólo formalizaba lo que ya se había hecho antes.

⁸¹ *Excelsior*, 10/02/1989.

⁸² *El Norte*, 23/02/1988.

⁸³ *El Norte* 28/07/88.

⁸⁴ Véanse *Uno más Uno* 3/12/89, Alfredo Márquez, “Descontento en Concamin, surge una corriente crítica” y “Bortoni: Concamin ha ‘ganado terreno’ al acercarse al gobierno”, en *El Financiero*, 9/02/89 y 14/03/89; Alberto Barranco “Empresa. Concamin en la encrucijada”; *La Jornada*, 15/03/89; y Fernando Ortega, “Las ya próximas elecciones dividen a los industriales”.

También Silvestre Fernández antecesor y promotor de Bortoni criticó muy duramente su desempeño. Le negó la paternidad del Pacto, pues aseguró que desde que él era presidente de la Concamin había tratado con Fidel Velásquez, con el visto bueno del gobierno, la eventual indexación de los precios y salarios. Y del Pacto y sus renovaciones, Fernández dijo que: “fueron prácticamente entrega; aunque momentáneamente se resolvió la inflación, y hoy estamos padeciendo las consecuencias de haber controlado tanto la inflación que tronaron a muchísimas empresas y acabaron prácticamente con la empresa nacional”. De la apertura comercial dice que “Fue un proyecto que se impuso por el gobierno en connivencia con algunos grandes empresarios.” Y agrega que se cedió también “liderazgo”: “El poder político dismanteló a la representación del CCE, por querer tener un solo interlocutor, a un solo hombre que era el presidente del CCE [...] Se sacrificó todo en aras de una sola voz y no puede haber una sola voz: la industria sufre mucho con los bancos, sufre mucho con los comerciantes, sufre mucho con los proveedores, sufre mucho con el contrabando; por lo tanto no puede dejar que sus problemas entren en una gran bolsa. Las broncas de los banqueros, de los industriales y de los comerciantes son diferentes, muchas veces encontradas entre sí y [por eso] la industria debe tener su propia voz y debe ser fuerte esa voz” (Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández).

Ahora, más de 15 años después, hasta el propio Bortoni es también crítico de la apertura que contribuyó a acelerar con el Pacto de 1987, pues declara: “El GATT era una apertura muy razonable y hasta lenta, viable” [...] pero la adelantaron de manera muy fuerte [...] Luego se abrió demasiado pronto y en beneficio de las grandes empresas extranjeras que exportan mucho, pero también importan mucho de todo el mundo; no les importa de donde vienen las partes que usan, y benefician muy poco a México” (Tirado. Entrevista a Bortoni). Y es aún más crítico de la apertura de su rama, la construcción, a grandes empresas extranjeras que financiadas por sus gobiernos ganan los contratos de las obras de construcción más importantes del país, poniendo en jaque a las empresas

nacionales de la rama, inclusive la suya, que ahora es menor que entonces y sobrevive refugiada en el nicho de la construcción de hoteles (Tirado. Entrevista a Bortoni).

*iii. El conflicto interno en el CCE en 1989*⁸⁵

Un incidente habido pocos meses después de que Bortoni terminó su gestión al frente de la Concamin en marzo de 1989, arroja más luces para comprender el sentido de su actuación al frente de la Confederación.

El asunto en cuestión fue la elección, en mayo de 1989, del sucesor de Agustín F. Legorreta al frente del Consejo Coordinador Empresarial, puesto para el cual surgieron dos precandidatos: Bortoni, para entonces ex presidente de la Concamin y Bernardo Ardavín, ex presidente de la Coparmex, los dos dirigentes que protagonizaron el “agarrón” con motivo de la firma del Pacto en 1987.

Desde mayo de 1989 los representantes de las organizaciones miembro se estuvieron reuniendo para elegir un nuevo presidente del CCE y aunque hubo cuatro votaciones, no se llegaba al acuerdo. La rispidez del proceso fue tal que “parecía que se fracturaría o desaparecería el CCE” (Calderón 2001:113-114). El punto era que ninguno de los candidatos reunía los cinco votos que de acuerdo a las reglas electorales se necesitaban para ocupar la presidencia del Consejo (Ibíd.). En el debate se discutió de nuevo la actuación política del CCE y sus presidentes recientes y salió otra vez a la luz la inconformidad de algunos sectores empresariales con respecto a ellos. Para muchos empresarios y algunos de sus dirigentes, los líderes del CCE en el periodo 1985-1989: Claudio X. González y Agustín Legorreta se habían comportado de un modo muy “oficialista”, es decir, habían seguido una política de sumisión a las posiciones del gobierno, tanto en el campo de la política económica como en el de la política en general y habían impuesto el Pacto a las organizaciones miembro, y para ello habían contado con el apoyo de Bortoni.⁸⁶

⁸⁵ Sobre este conflicto véanse Luna y Tirado (1990) y Calderón (2001:113-114 y 119-124).

⁸⁶ En torno a las tensiones en el CCE en 1989-90 pueden verse: Rolando Vega, “Acuerdo del consejo directivo del CCE”, en *Boletín Jurídico*, Comisión de Análisis Legislativo del CCE, (29):35, agosto 1990; “Pugnas empresariales”, en *Expansión* (543):96-102, 20/06/1990; *La Jornada*, 26/02/

Pero también se vinculaba este descontento con lo que calificaban como una extralimitación de los presidentes del CCE en las funciones que les fueron encomendadas cuando se fundó la organización en 1975. El Consejo Coordinador Empresarial, reclamaban, no dispone de facultades para poder establecer pactos que comprometen a sus afiliados indirectos, que son los empresarios inscritos a las organizaciones miembro del Consejo; se trata de un simple coordinador y no de una "cúpula de cúpulas" rectora del sector privado.

Ante estas críticas, el presidente del CCE recordó que los pactos también habían sido firmados por los representantes de las agrupaciones empresariales miembro, pero los críticos decían o sugerían que esos compromisos no habían sido asumidos voluntariamente y que no habían consultado a sus respectivas bases.

Los principales impugnadores de los dirigentes del CCE fueron los presidentes de la Coparmex y de la Concanaco en 1989-1990: Jorge Ocejo Moreno y Ernesto García Suárez que, con el apoyo del CNA, apoyaban a Bernardo Ardavín, ex de la Coparmex, enfrentándolo a Bortoni quien, a su vez, contaba con el apoyo de la Concamin, la AMIS y la AMCB. Aunque se sabía que también el CMHN favorecía a Bortoni, esta organización no se pronunciaba abiertamente por él, ya que las reglas internas del Consejo requerían de cinco de los siete votos posibles para lograr ese objetivo y el CMHN solamente le hubiera aportado el cuarto voto.

La candidatura de Bortoni fracasó definitivamente. Al respecto, Bortoni mismo contó que su derrota obedeció a que las organizaciones filopanistas que al principio se oponían al Pacto, nunca le perdonaron "el agarrón" que habían tenido con él, y por eso ahora lo impugnaron y le negaron sus votos para que fuera presidente del CCE (Tirado. Entrevista a Bortoni). Y efectivamente, se le acusó de gobiernista y de haber recibido del gobierno prebendas personales cuando fue presidente de la Concamin; se dijo también que en su calidad de constructor era probable que se vendería de nuevo al gobierno para obtener contratos de obras

públicas.⁸⁷ Descalificado Bortoni, finalmente se eligió, con carácter de interino, al financiero Rolando Vega, mismo que en una nueva votación efectuada meses después fue ratificado de manera definitiva para un mandato de un año más (véase Luna y Tirado 1992 y Calderón 2001).

iv. Consideración final sobre la Concamin en el Pacto

Las intervenciones de Vicente H. Bortoni relacionadas con la política de eliminación del proteccionismo en 1987, tienen similitud con las de Silvestre Fernández en 1985-1986. En ambos casos se da un cambio de las posiciones originales contra el apresuramiento de la apertura comercial que ambos personajes tenían, hacia otras de apoyo a las medidas oficiales que la aceleraron.

En el caso de Bortoni, en el episodio del Banco de México y los decretos de julio de 1987, pese a sus numerosas y airadas protestas, acabó allanándose a las medidas de apertura que se aprobaron.

En cuanto a la firma del Pacto en diciembre de 1987, pese a la insistencia de Bortoni en atribuirse su paternidad, y aunque él fuera un convencido de frenar la inflación a como diera lugar, es difícil imaginar al candidato Salinas, al presidente de la república y a los más altos funcionarios siendo conducidos por él, de la manera en que lo describió.

Lo que sí queda claro es que Bortoni fue un decidido promotor del Pacto con todo y la cláusula que reducía la tarifa arancelaria máxima de 40% a 20%, lo cual contradujo de nuevo su postura original en contra de adelantar la apertura. Cabe hacer notar en este segundo episodio Bortoni no ofreció ya ninguna resistencia al apresuramiento de la apertura. Aparentemente estaba ya convencido de su necesidad o resignado a aceptarlo porque pensaba que no se podía hacer nada para impedirlo.

⁸⁷ El presidente del Consejo de las Instituciones de Monterrey, Gerardo Garza Sada, lo había llamado antes "agachón, servil y progobiernista" y dijo que como era contratista del gobierno "tiene lengua corta, porque tiene cola larga" (véase Fernando Ortega Pizarro, "Las ya próximas elecciones dividen a los industriales. Vicente H. Bortoni, actual presidente de la Concamin, acusado de usarla en su provecho", *Proceso*, 645, 13/03/1989).

A continuación se ofrecen algunos elementos explicativos del cambio en su conducta sobre el punto que aquí interesa, el de la cláusula que apresuraba la apertura.

1. Dados los antecedentes antiapertura de Bortoni, cabe estimar que su cambio de opinión entre julio y diciembre de 1987 obedece a que no fue apoyado en los debates que se daban en las largas sesiones semanales del CCE o, en términos de Ardavín, recibió “línea” de los conglomerados del CMHN o fue el primero de los dirigentes empresariales “convencidos” por Agustín Legorreta, el presidente del CCE.

2. Son también de considerarse como factores explicativos de la mudanza en las decisiones de Bortoni, las prebendas que, se denunció insistentemente, habría recibido del gobierno para sus negocios, cuando desempeñaba la presidencia de la Confederación: facilidades para el establecimiento del World Trade Center, en el que se habrían mezclado, de manera poco pulcra, sus intereses económicos personales con los de la Concamin y el gobierno; los apoyos gubernamentales que se le habrían otorgado para construir varios hoteles en playas del Pacífico;⁸⁸ y su papel como contratista de obras para el Infonavit, según lo reconoció él mismo en una entrevista (Ziccardi. Entrevista a Bortoni).⁸⁹

Esta intervención desde el gobierno sobre el presidente de la Confederación podría ser una explicación a la ruptura de la coalición electoral que a lo largo de décadas (34 años) impidió que los representantes de las cámaras gigantes más características: la Canacintra, la Caintra de Nuevo León y la “gobiernista” cámara de la construcción de “los búfalos”, a la que pertenecía Bortoni, se hicieran de la presidencia de la Confederación (véase el Cap. VI).

En otro orden de cosas, un asunto de gran importancia para esta investigación es la forma en que se ventilaban las decisiones al interior de la

⁸⁸Véase Alberto Barranco Chavarría, “Empresa”, *La Jornada*, 15/03/89, Fernando Ortega Pizarro, “Las ya próximas elecciones dividen a los industriales. Vicente H. Bortoni, actual presidente de la Concamin acusado de usarla en su provecho”, *Proceso*, 645, 13/03/1989 y Ortiz y Tirado (Entrevistas a Fernández).

⁸⁹Bortoni se defendió argumentando que no construía más para el gobierno, sino sólo un poco para el Infonavit y que la misma Concamin le había autorizado el negocio del World Trade Center (Ziccardi. Entrevista a Bortoni) en el que participó con el gobierno cuando era su presidente.

Concamin. Bortoni reconoció que en Concamin nunca hizo votar nada y que siempre se manejó con mucha libertad para tomar las determinaciones que le parecieron convenientes; no dijo que haya realizado una asamblea o siquiera una reunión del consejo directivo para firmar el Pacto (Tirado. Entrevista a Bortoni), pero sí ha exteriorizado que como presidente de la confederación tenía “la fuerza suficiente” para “convencer” a las cámaras industriales, de tal modo que pudo decir al presidente de la república: “Yo me comprometo a darle [a usted] ese tiempo [necesario para bajar la inflación]” y a “mantener un estado tranquilo con toda la gente”, “Esa es la parte que nosotros ofrecemos...” concluyó. (Ziccardi. Entrevista a Bortoni).

4. Conclusiones

a) El espacio de las decisiones del sector privado

El espacio de las decisiones del sector privado está organizado en un arreglo de poder bien institucionalizado en el CCE. Pero casi desde que se creó esa organización hubo una tensión sobre la función exacta que le tocaba desempeñar: la de un coordinador de las organizaciones empresariales miembro o la de un órgano rector de toda la representación del sector privado.

i. Preeminencia política del CCE

Cuando nació el CCE se constituyó en el representante político de todo el empresariado. Luego de cierta distensión, volvió a politizarse con la nacionalización de la banca y acaparó la representación de la iniciativa privada, sosteniendo una posición antiestatal en materia económica y criticando acremente el autoritarismo presidencial, en clara consonancia con los empresarios que irrumpieron entonces en el escenario político electoral bajo las banderas del PAN.

ii. Interlocución del CCE con el gobierno

El gobierno procuró al CCE, porque quería tener un apoyo político en el campo empresarial que neutralizara la ruidosa y creciente militancia de los empresarios neopanistas, pero también porque le urgía tener un interlocutor de máxima jerarquía para concertar pactos corporativos de política económica que

comprometieran a todo el empresariado. La interlocución con el Consejo, dada su gran jerarquía, facilitaría la concertación de tales pactos y los legitimaría ante los propios empresarios y el resto de la sociedad. De ese modo el gobierno reconocía al organismo la responsabilidad y la autoridad para decir la última palabra en nombre de toda la iniciativa privada mexicana. En esta apreciación de la importancia del Consejo, coincidía la parte más significativa de la élite del empresariado, que también estaba ansiosa de recuperar de los medianos empresarios la hegemonía en la organización.

iii. Ensanchamiento de las facultades del CCE

A partir de 1985, cuando los empresarios de la élite retomaron la presidencia del CCE, el Consejo desplegó una gran iniciativa y atrajo muchas cuestiones de política, apoyándose en las organizaciones de los empresarios de la élite y el CEESP para respaldar sus posiciones. Contrastantemente, los presidentes de las organizaciones miembro trataban de evitar que derivaran ahí los asuntos, a fin de que sus agrupaciones conservaran sus espacios propios de autonomía.

iv. Espacio de debate y posicionamiento del sector privado

Durante la segunda mitad de los ochenta el Consejo dilató el ámbito de sus competencias, amplió su agenda y absorbió decisiones que antes eran competencia exclusiva de sus organizaciones miembro. Fue también importante que cuando se debatió el cambio de modelo de desarrollo y se volvieron centrales las discusiones de política económica, el Consejo contaba con un eficiente centro de estudios económicos, capaz de asesorarlo con solvencia.

De ese modo el CCE se fortaleció a costa de sus organizaciones miembro y se convirtió en el más importante foro de debates y posicionamientos del sector privado sobre las grandes cuestiones de política. Era un espacio que las organizaciones miembro no podían ignorar, y de cuyos debates no podían abstenerse. Así se produjo una tendencia creciente a que las posiciones preferidas por la asamblea fueran admitiéndose como las de todo el sector privado, y se asumió que las minorías disidentes o inconformes se plegarían a las

decisiones ahí generadas, lo cual tendría efectos muy importantes en los posicionamientos de las organizaciones miembros, pues lo que se decidía en el Consejo podía ser muy distinto de lo que preferían las bases de esas agrupaciones. En esas asambleas del CCE eran hegemónicos los más grandes empresarios, tanto por su acción directa como a través de sus organizaciones, con acceso para Interpelar a los dirigentes por mecenazgo y por simbología personal.

v. Subordinación de la Concamin

Los presidentes de la Concamin evitaban que su propia organización les impusiera una posición rígida que luego tendrían que llevar a otras instancias; no hubo en materia de apertura comercial ningún mandato imperativo a los presidentes, para que como simples delegados lo transmitieran a los otros espacios en que participaban; no dejaron nunca los presidentes que les colocaran “chalecos de fuerza” de los que no pudieran desembarazarse. La representación que tenían podía más bien asimilarse a la llamada *representación fiduciaria* en la que el mandato no tienen más límite que la percepción del interés de los representados por el representante; es decir, para todo efecto práctico, los presidentes estaban habilitados para decidir las acciones estratégicas de la Concamin, con acuerdo a su libre criterio personal.⁹⁰

De ese modo la autonomía del presidente de la Concamin en su propia organización, le permitía llegar al CCE sin una posición explícita de la Confederación, así que, sin que surgieran problemas con sus bases, podía asumir como de la Concamin las posiciones que resultaban de los debates en el seno del Consejo. Con ello se fue subordinando la Confederación al CCE y su presidente, quienes se habían convertido en los grandes interlocutores del gobierno para las decisiones de política.

Por eso el CCE, representando al todo del sector empresarial, se comportaba como un “rector” con “mucho fuerza”, como “interlocutor único del gobierno” que, “sometiendo” y “suplantando” a las organizaciones miembros, se

⁹⁰ Sobre los conceptos de representación imperativa y fiduciaria, véase Cotta (1982).

imponía a cada una de las partes, que en el caso del sector industrial estaba representada por la Concamin.⁹¹

b) La red de política pública de comercio exterior

Esta red era un espacio de decisión muy poco definido, con escasas y poco explícitas reglas de funcionamiento, en parte porque no estaban escritas. En ella había muchos actores que manifestaban públicamente sus posiciones y las hacían llegar a quienes en el gobierno correspondía formular e implementar la política comercial, pero sin que hubiera ninguna garantía de que sus puntos de vista fueran realmente tomados en cuenta.

A veces, si el asunto era particularmente importante, se invitaba a las organizaciones empresariales, los sindicatos, los partidos, las organizaciones de profesionales y técnicos y a los académicos a expresar sus puntos de vista y se consultaba al Congreso. Pero esas audiencias, foros y consultas tenían más bien la función de generar legitimidad para las políticas que ya estaba decidido se asumirían y de auscultación y medición de las posiciones de los opositores potenciales, que de producción de las decisiones mismas, pues el verdadero espacio de las decisiones estaba en otro lado.

Quien tomaba las decisiones de política comercial era el núcleo o élite de política constituido por los más altos funcionarios a cargo de la política y el presidente de la república. Y aquí sólo eran tomados en cuenta, además de los actores externos al país, unos pocos actores nacionales, el grupo de apoyo, que eran invitados por los altos funcionarios a intercambiar opiniones con el del núcleo de política. Por ello puede decirse que la red de política pública en materia de relaciones comerciales era muy jerárquica, excluyente y personalizada y una de sus estrategias era actuar rápidamente para no dar tiempo a que se produjeran reacciones fuertes.

⁹¹Los términos entrecomillados fueron los que literalmente usaron tres presidentes de la Concamin para hablar del CCE y sus presidentes en sus relaciones con la Confederación.

i. El CCE en esta red

El núcleo de política consultaba solamente con algunos miembros de la élite del sector privado mexicano; sólo eran tomados en cuenta algunos de los más grandes empresarios, por su propia importancia o por ser dirigentes de las organizaciones verdaderamente conspicuas, porque con ellos tenían relaciones muy cercanas, personales y directas los miembros de ese núcleo. Sólo ellos constituían el grupo de apoyo que participaba en los debates y cuyas opiniones eran consideradas.

Los presidentes del CCE formaban parte de esa minoría que tenía interlocución directa con el presidente de la república y el núcleo de política de apertura comercial, junto con algunos empresarios vinculados a los conglomerados y los presidentes del CMHN.

ii. La Concamin en esta red

Para las grandes decisiones de política, como la apertura comercial drástica, la Concamin fue atraída fuertemente hacia el espacio de decisión del sector privado institucionalizado en el CCE, donde la interrelación de los presidentes de la Concamin con los dirigentes del Consejo y otros grandes empresarios fue muy intensa y presionante.

De ese modo la Confederación fue asumiendo como propias las decisiones más importantes que se fueron generando en el seno del Consejo. La Concamin se convirtió en un actor periférico de la red que determinaría la política a seguir. Aunque sus dirigentes fueran escuchados por el núcleo de política, el verdadero debate estaba en otro lado y las decisiones se tomaban allá. No obstante esto, los altos funcionarios desplegaron estrategias clientelistas de cooptación, para asegurarse que los presidentes de la Confederación se disciplinarían.

Puede entonces decirse que la Concamin permaneció en la periferia de la red de política pública de comercio y que, a pesar de ello, tal vez desde ahí logró retardar un poco las más drásticas decisiones de política comercial que finalmente se tomaron entre 1985 y 1988.

c) Las decisiones sobre el GATT y el PSE

La apertura comercial no se decidió en un solo acto. Se trató de una cadena de decisiones que se fueron acumulando a partir de 1983 y se extendieron hasta los noventa. Pero puede distinguirse un periodo que va de mediados de julio de 1985 a principios de 1989, en el que esta política se realiza de manera drástica: rápido y a fondo. Dos de esas importantes decisiones fueron el ingreso al GATT en 1986 y la reducción de las barreras arancelarias que incluyó el Pacto de Solidaridad Económica de 1987.

En el caso del ingreso al GATT, el presidente de la Concamin asumió una decisión que no provenía de la Confederación, pues no surgió de ahí una decisión al respecto y originalmente el presidente Fernández se oponía a ese acuerdo. Cuando se topó con la decisión del gobierno que compartían los grandes empresarios, de impulsar la apertura comercial, él respalda la decisión, aduciendo que “ya lo habían decidido” y nada se podía hacer.

En el segundo caso, el presidente Bortoni aceptó dos veces, aunque fuera a regañadientes, las decisiones del gobierno relativas a reducciones a las barreras proteccionistas: la de julio de 1987 y la del Pacto en diciembre del mismo año. No concordaba con ellas, y aunque protestó, dejó pasar la primera, y hasta impulsó la segunda promoviendo el Pacto.

Las decisiones examinadas confirman que los presidentes de la Concamin gozaban de facultades muy amplias para tomar las decisiones que competían a su organización, pero también la escasa autonomía de su organización.

Ninguno de los dos presidentes de la Concamin estaba originalmente de acuerdo con las decisiones aperturistas, pero las dejaron pasar sin protestar abiertamente y, finalmente, las aceptaron, y hasta las apoyaron y las promovieron; y nunca convocaron a su organización para decidir qué hacer.

Estos cambios de opinión pueden explicarse por varios factores: la capacidad de los presidentes de Concamin para decidir unilateralmente en nombre de su organización; la intervención de grandes empresarios individuales ante ellos para convencerlos; la jerarquía corporativa de la representación de la Concamin

respecto de sus cámaras y asociaciones afiliadas y del CCE respecto de sus organizaciones miembro, y la estrategia clientelista que siguieron los miembros del gobierno con ambos presidentes para cooptarlos.

Este es un comportamiento de rasgos corporativos pues tenían la capacidad para imponer decisiones de política a los miembros de la Concamin. Pero a su vez, tanto ellos como su organización tenían una autonomía precaria, pues estaban subordinados al CCE y eran cooptables por medio de relaciones clientelares.

CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES GENERALES

Estas conclusiones se refieren fundamentalmente a los siguientes asuntos tratados en esta tesis: los dos tipos principales de cámaras industriales; las estructuras de poder y los patrones de toma de decisiones en esas cámaras; la estructura de poder en la Concamin y la toma de decisiones en esa organización gremial; el desempeño de la Concamin en el espacio del Consejo Coordinador Empresarial y en la red de política pública de comercio exterior del gobierno; la intervención específica de la Concamin en algunas de las decisiones claves sobre la apertura comercial, y una reflexión final sobre la crisis como detonador de los grandes cambios económicos y políticos del fin de siglo.

1. Las organizaciones empresariales

La gran distancia económica, social y cultural que separa al gran empresario del micro y el pequeño no podía dejar de proyectarse y reproducirse en las organizaciones de empresarios. Por eso las organizaciones de los grandes empresarios son muy diferentes de las de los pequeños y micros, y en las organizaciones mixtas (de grandes revueltos con pequeños) prevalecen relaciones asimétricas de poder que provienen fundamentalmente de las distintas capacidades para movilizar recursos por parte de los afiliados. Y esas asimetrías están condensadas en prácticas repetidas y consistentes y codificadas en las reglas institucionales de esas organizaciones, que hacen patente que quienes tienen más capacidades tienen también más condiciones para intervenir en el desempeño de las organizaciones.

Así, estas organizaciones son en general hegemónicas por los grandes empresarios y son sus puntos de vista y sus intereses los que prevalecen en ellas. Por consenso en las de los grandes y medianos y por dinámicas de camarillas que se imponen en las organizaciones donde la mayoría son pequeños y micros.

Esto, sin embargo, no es para nada evidente, pues las afiliaciones compulsivas que las dotan de una gran membresía de micros y pequeños empresarios, que si no fuera obligatorio no estarían ahí, restan transparencia y dan opacidad a la representatividad de muchas de estas organizaciones. Es decir, estos miles de afiliados forzados operan como una gran cortina de humo que oculta la

acción de unos pocos que representan realmente a relativamente pocos, pero que lo hacen en nombre de muchos.

La realidad es que los pequeños y micros casi no están ni figuran realmente en la vida de las organizaciones. Son miembros ausentes, o pasivos que se abstienen; lo cual tiene enormes consecuencias en sus supuestas organizaciones. Una obvía es que sus intereses y preferencias no tienen un canal adecuado de expresión. Sin duda fue este un factor importante para que la apertura comercial drástica pudiera realizarse sin enfrentar grandes obstáculos.

De hecho, no pocas organizaciones funcionan como enigmáticas cajas negras. No es fácil saber qué son y a quiénes representan esos actores, ni cuál es la relación entre la base social formalmente afiliada y la dirección de cada organización. Se sabe cuáles son su ideología, sus planteamientos y sus propuestas y cómo se comportan; pero se desconoce quiénes integran su membresía real, cómo están organizados, cuál es su estructura de poder interna, y cómo son sus procesos de toma de decisiones.

Paradójicamente, a quienes les sería más útil la acción colectiva –los micros y pequeños- les resulta casi imposible organizarla, sostenerla y desplegarla y por eso se abstienen de ella. En cambio, quienes mejor pueden organizarla –los más grandes empresarios-, necesitan poco a las organizaciones porque generalmente tienen capacidad y preferencia por la acción individual; y sólo mantienen a las organizaciones como dispositivos preventivos, a veces sobrados, para ser usados si se hiciera necesario.

2. Dos tipos de cámaras industriales

La Concamin era una organización muy heterogénea. Las 86 organizaciones que la integraban al principio de los ochentas, con sus casi 97,000 afiliados, eran muy distintas entre sí; pero dentro de esa variedad pueden distinguirse dos tipos ideales básicos de organizaciones, a partir de la consideración de dos atributos principales que pueden dar fortaleza a las organizaciones: por una parte, tener una gran capacidad de movilización de recursos y por otra, contar con una base social muy militante.

De la combinación de estos atributos o características estructurales de las organizaciones empresariales, disposición de grandes recursos y base social movilizable, a través de sus indicadores más ostensibles: el tamaño (o capital) de

los empresarios/empresas asociadas y el número de los afiliados, se tiene la siguiente matriz que muestra cuatro tipos de organizaciones:

Matriz de organizaciones por el número de afiliados y el tamaño de las empresas afiliadas		
	Grandes empresas afiliadas	Pequeñas empresas afiliadas
Muchos empresarios afiliados	1) Organizaciones de muchas empresas grandes. (No existen)	2) Organizaciones de muchas empresas pequeñas. (Son imposibles si no son obligatorias)
Pocos empresarios afiliados	3) Organizaciones de pocas empresas grandes. (Son muy estructuradas y hasta "sobradas")	4) Organizaciones de pocas empresas pequeñas. (Son irrelevantes)

Las organizaciones de los casilleros 1 y 4 pueden ser eliminadas del análisis; las del casillero 1, porque no existen cámaras con muchos grandes empresarios/empresas ya que las empresas grandes son pocas. El caso 4 es desechable, porque las pequeñas organizaciones de empresas/empresarios pequeños que carecen de los dos atributos principales: base militante y capacidad de movilizar recursos, tienen una existencia poco notable; es decir, son irrelevantes o casi.

El caso 2 es el de una organización que tiene una base social amplia que por tanto es, al menos potencialmente, social y políticamente visible pues sus muchos afiliados pueden ser militantes y expresar y hacer sentir sus demandas. Pero siguiendo los señalamientos de Olson, en realidad si no hay un dispositivo que obligue a estos pequeños (y pobres) empresarios a afiliarse, no se inscribirán, pues estarán demasiado ocupados y necesitados de recursos como para gastar su atención y su dinero en organizarse. Pero como en México las organizaciones legalmente obligatorias no afilian a sus miembros por los tamaños de las empresas, sino por ramas de actividad, en realidad no existen organizaciones de este tipo.

El caso 3 es muy importante porque es el típico de una organización tipo *club privado* de empresarios grandes y medianos que, aunque no fuera obligatorio, es previsible que de todas maneras hubieran constituido su organización. Este tipo de agrupación, por un lado, cuenta, al menos potencialmente, con los recursos que sus afiliados tienen capacidad para proporcionarle, y por otro con la ventaja de que siendo pocos los afiliados, se conocen, dialogan, confían, concertan y se vigilan mutuamente para que no surjan ni los "gorriones" ni los oportunistas; es decir, son

capaces de generar capital social y, por lo mismo, desplegar acciones colectivas de calidad.

Sin embargo, algo que ocurre a estas organizaciones, cuando son muy concentradas, es decir, cuando tienen como afiliados a unas cuantas empresas grandes, es que: a) son “sobradas”, porque son buenos instrumentos que en gran parte permanecen ociosos, ya que cada uno de sus afiliados tiene derecho individual de “picaporte” ante el gobierno; b) son acotadas, porque sus grandes afiliados no quieren darles más atribuciones pues ellos compiten entre sí y no tienen gran interés en colaborar más que en unos cuantos asuntos colectivos, y c) operan casi en secreto, porque no gozan de popularidad.

Hay otro tipo de organización, producto de la combinación de la 2 y la 3; es la organización del tipo *estadio*, que siendo obligatoria tiene un número muy grande de afiliados de todos los tamaños: muchos pequeños, algunos medianos y unos pocos grandes.

Puesto que existe por mandato legal, la organización podrá tener recursos provenientes de las cuotas obligatorias, pero tendrá una débil estructura por la pasividad de muchos que sólo se afiliaron por la obligación. Por eso la representación real en este tipo de cámaras de la Concamin es muy opaca; no se sabe bien a quién representan en realidad los dirigentes, pues una enorme cantidad de los afiliados nominales, está realmente ausente de la actividad de las cámaras.

Por otra parte, la existencia de una multitud de afiliados en esas cámaras hace que estén dispersos, sean diferentes, convivan poco; es decir, se les dificulte el diálogo, el conocimiento mutuo, la generación de confianza, la concertación de acuerdos y la vigilancia que impide, por un lado, los “gorriones” o polizones que disfrutan de los beneficios de la acción sin pagar la cuota del costo que les corresponde y, por otro, los oportunistas que capturan a las organizaciones para apropiarse de los beneficios selectivos que proporcionan.

Este tipo de organización no tiene la tacha de la impopularidad, por lo que tiene la posibilidad de actuar en la opinión pública haciendo que se escuche su voz. Es decir, hay cierta tendencia a usar su amplia base social como un capital político y a que su estrategia de acción sea la de presionar al gobierno utilizando su incidencia en la opinión pública.

Entre estos dos extremos de organizaciones tipo club privado y tipo estadio hay variantes que se inclinan hacia uno u otro polo.

3. El poder en las cámaras

En correspondencia con los dos tipos principales de cámaras, existen también dos tipos básicos de arreglos de poder en las cámaras y dos patrones de toma de decisiones y liderazgo.

En las cámaras chicas y medianas tipo club privado, el poder de decisión reside en una especie de senado informal de custodios constituido por los empresarios más grandes y sus representantes; ellos las cuidan y supervisan a través de consensos permanentes y así designan a sus presidentes que actúan de manera acotada por reglas claras y ceñidas. Es decir, se desempeñan de acuerdo a un modo burocrático racional-legal, lo que les da un alto grado de institucionalidad y predictibilidad.

En las cámaras grandes y gigantes tipo estadio, el poder reside en camarillas constituidas por medianos y grandes empresarios (que, a veces, son socios de otras pequeñas asociaciones), cuyos dirigentes se despegan de sus supuestas bases y no consensan, sino imponen sus puntos de vista a una gran mayoría de micros y pequeños empresarios, ausente o pasiva e impotente. En algunas de estas organizaciones las camarillas están muy bien implantadas y entonces también funcionan como senados informales (y a veces de alguna manera formalizados estatutariamente), y tienen también dirigentes acotados por reglas ceñidas. En estos casos, aunque se trate de organizaciones del tipo estadio por su tamaño, por estar dominadas por camarillas bien implantadas, sí son capaces de desplegar acciones colectivas, pero sobre todo para el beneficio de quienes integran las camarillas.

En otras cámaras gigantes no hay una camarilla estable que domine permanentemente, sino que eventualmente surgen grupos rivales que entran en competencia, produciéndose a veces alternancias de camarillas dominantes, lo cual da ocasión a que se produzcan “tumbos institucionales” o cambios erráticos, a que las reglas se hagan más laxas y den más soltura a dirigentes que se hacen muy autónomos y autocráticos y se incremente la incidencia de comportamientos abiertamente oportunistas.

Resumiendo: las organizaciones más aptas para la acción son sin duda las más pequeñas que tienen más recursos. Las organizaciones obligatorias de gran tamaño logran también en algunos casos desplegar acción colectiva efectiva pero generalmente en beneficio de grupos minoritarios que las controlan.

Puede concluirse que, en principio, la cohesión de una organización empresarial y su capacidad para desplegar acciones colectivas en beneficio de todos sus afiliados están relacionadas con el número, la homogeneidad y los recursos de sus afiliados.

4. El poder en la Concamin

Entre otras, las organizaciones empresariales procesan tres tipos de decisiones muy distintas e importantes: las que se refieren a las designaciones de sus dirigentes, las decisiones sobre las políticas que seguirán, y las que definen el sentido de sus acciones estratégicas, es decir, acciones calculadas con relación al comportamiento cambiante del entorno.

El primer tipo de decisiones está anidado en la Confederación y se encuentran diferentes patrones a lo largo del tiempo. Hasta 1981 los presidentes de la Concamin provenían de las cámaras tipo club privado y su perfil era básicamente de altos empleados de grandes empresas. Las políticas que seguían eran acordes con el gran empresariado y en general cercanas al gobierno. Y los medianos, pequeños y micro empresarios no lograban remontar el camino que va de las bases de las cámaras a la presidencia de la Concamin, por su ausentismo o pasividad y por la forma en que se procesan las designaciones de dirigentes en los arreglos de poder de esas cámaras y en la Confederación.

Pero desde fines de los años setenta las elecciones competidas de la Confederación hicieron inviables como candidatos a los altos empleados y los grandes empresarios casi no se interesaron en contender personalmente, con lo que se abrió una oportunidad inédita para los medianos –o medianos grandes– empresarios que duró hasta 1989 cuando el ciclo de los esos empresarios terminó y el perfil de los dirigentes volvió a ser similar en varios aspectos al anterior a 1981.

Aunque se constata una amplia capacidad de acción de los presidentes para resolver las designaciones de sus sucesores, estas decisiones sobre los dirigentes son finalmente el producto de la interacción entre el presidente de la Confederación y los dirigentes de las cámaras. Hasta ahora los presidentes han

lanzado a sus candidatos a sucederlos en la presidencia y éstos siempre han ganado. Sin embargo, ha habido varias competencias en las que se desafió abiertamente su poder y, aunque a la postre ganaron los elegidos por los presidentes, el resultado fue apretado. En ese sentido, el poder de los presidentes de la Confederación está acotado, porque la decisión final sobre sus sucesores compete a un órgano máximo de autoridad que es la asamblea que integran las cámaras afiliadas y en ella se decide por mayoría de votos. Este valladar al presidente da también cierta protección frente a intervenciones externas que pretenden incidir en los nombramientos de dirigentes.

Los procesos de toma de decisiones sobre políticas y acciones estratégicas de la Concamin son diferentes. Ahí no existe presión de la base y por eso los presidentes son, en principio, muy autónomos. Esto obedece, por una parte, a que los intereses tan contradictorios de las cámaras las contraponen fuertemente a unas contra otras, neutralizándolas y generando un apreciable margen de acción al presidente. Por otra parte, la intensa dinámica de relaciones de la Confederación con el CCE y el gobierno jala a los presidentes hacia esos circuitos de relaciones, todo lo cual los induce a desprenderse de las cámaras y de las bases de éstas.

El resultado es que la representación de la Confederación por sus presidentes sea muy abierta y discrecional y muy distante de la representación del tipo mandato expreso. Los presidentes pulsan, miden e interpretan con gran discreción el sentir de su base y finalmente resuelven por sí mismos muchos asuntos de gran importancia o hacen de algo un no-asunto que permanece ajeno a la agenda de la organización.

Por ello los procesos en los que se toman esas decisiones pueden ser afectados más fácilmente por las intervenciones de otros actores. De hecho, los procesos de toma de decisiones de política y de acciones estratégicas de la Confederación tienden a desplazarse a otras instancias. A ello contribuye el que la Confederación no haya tenido un proyecto propio, claro y consistente de política y que algunas de sus grandes decisiones (o no decisiones), como las de política comercial, se procesan también en otros dos espacios de toma de decisiones: el del sector privado organizado en el CCE y el de la red de la política pública de comercio exterior.

De ese modo las decisiones sobre las políticas y acciones estratégicas son más susceptibles de ser influidas por actores externos como los grandes empresarios, en los espacios del CCE y en las redes de políticas públicas, y de ese modo pueden resultar extrañas al sentir de muchos afiliados a las cámaras.

5. Las relaciones entre la Concamin y el CCE

En el espacio de las decisiones del sector privado, el CCE es hegemónico por la preeminencia política que asumió desde su creación, por su privilegiada interlocución con el gobierno, por el progresivo ensanchamiento de sus facultades y la generación de decisiones vinculantes de política en su seno.

El CCE se convirtió en el espacio de debate y toma de decisiones que absorbió las autonomías y las competencias de las organizaciones afiliadas y en el que la élite empresarial jugó un importante rol a través del desempeño de sus propias organizaciones, el financiamiento del Consejo y su atracción sobre algunos dirigentes de otras organizaciones.

Primero desarrolló una preeminencia política y luego se convirtió en el hacedor y gestor de las políticas del sector privado, con lo que se consolidó como una organización jerárquicamente superior a sus afiliadas y se fue produciendo una supraordinación del CCE sobre sus asociadas.

Es decir, en ese espacio que es el CCE se dio una subordinación real de la Concamin a las decisiones del presidente del Consejo, a las organizaciones de los grandes empresarios, en particular al CMHN y a la élite empresarial. De ese modo la Concamin fue hegemonizada por el CCE y puede decirse que se convirtió en “un satélite” de este Consejo.

6. El poder de la Concamin en la red de política comercial

Si en el espacio del sector privado la Concamin se subordinó al CCE, en la red de políticas públicas la Confederación permaneció en la periferia: aunque se le escuchó, no se le atendió y cuando se tomaron las decisiones más importantes, estas decisiones se le impusieron y la Concamin acató y las dejó pasar y a veces hasta las apoyó de modo ostensible.

Puede calcularse, sin embargo, que aún así, de no haber sido por la oposición, así sea menor, de los presidentes de la Concamin, la apertura comercial habría sido aún más drástica de lo que fue. Y que hasta el ingreso al GATT, con su

calendario rígido a la apertura comercial, fue uno de los últimos recursos de los opositores.

Por otra parte, es notorio que el gobierno se valió de mecanismos clientelares y de los rasgos corporativos del arreglo de intermediación de intereses, para que las organizaciones empresariales inconformes se ajustaran a las decisiones acordadas entre los grandes empresarios y los gobernantes.

7. Las decisiones sobre la apertura comercial

La iniciativa de la apertura y el aceleramiento drástico de ella durante el periodo va de julio de 1985 a enero de 1988 fue siempre una iniciativa –en el espacio nacional- promovida por el gobierno.

Hubo, sin embargo, un grupo de empresarios mexicanos, con capacidad exportadora, que cuando el mercado interno se deprimió severamente por efecto de la crisis, buscó en la vía exportadora una salida para sus productos. Claro que no fue este grupo el abanderado de una apertura drástica, pero si la base de apoyo para una política de apertura gradual a la que no temía porque era competitivo. Esta política promovida por el gobierno se fue acelerando, y en algún momento, cuando se sumaron distintos alicientes, el grupo empresarial capaz de competir dio su aprobación para que la apertura se hiciera drásticamente: rápido y a fondo.

Este grupo de poderosos empresarios exportadores que secundaron la apertura, tenía además una fuerte presencia en las organizaciones empresariales, y a través de ellas –entre otros medios- pudo hegemonizar a la Concamin, a sus cámaras afiliadas y a los miles y miles de micros, pequeños y medianos empresarios que serían los más afectados por la apertura comercial. Los gobernantes secundaron la actuación de esos grandes empresarios en las organizaciones empresariales, cooptando a los dirigentes para reducir la autonomía de algunas de esas entidades.

8. Reflexión final

A pesar de que el régimen político clásico era autoritario, también era asimétricamente incluyente de otros actores, entre ellos los empresarios de la élite y las grandes organizaciones empresariales, que disfrutaban de cierta autonomía que se traducía en participación efectiva en las decisiones públicas que les afectaban, alguna intervención directa en la política electoral y hasta capacidad de movilización político ideológica en casos extremos. Era éste un poder que en

términos generales se empleaba sesgadamente, en beneficio sobre todo de los grupos empresariales más importantes. También era notable que esta relación entre los empresarios y el gobierno y la isla de la autonomía empresarial, no eran estáticos, pues estaban en dinámica tensión, según la tónica del conjunto de las relaciones entre el estado, los empresarios y la sociedad.

Sin embargo, el mismo éxito del “milagro mexicano” incidió en la ampliación, paulatina pero continua, de la autonomía y la influencia empresariales en múltiples ámbitos, que el gobierno trató de contener y, eventualmente, de hacer retroceder. A la postre, sin embargo, los grupos económicos multisectoriales embarnecieron y los empresarios consolidaron una gran presencia en muchos campos, pero no en la actividad política propiamente dicha, en la que los más importantes actores empresariales comenzaron a considerarse mal representados.

Hasta los setenta pudo así hablarse de cambios incrementalistas en las relaciones institucionales, entendiendo por ello lentos procesos de cambio que se explican por la acumulación de respuestas reiteradas a experiencias similares, a partir de las cuales se atienden casos relativamente nuevos (Lindblom 1999).

Pero la gran crisis económica y política del principio de los ochenta y las confrontaciones que ella detonó, cambiaron muchas cosas en diferentes ámbitos. Las crisis no sólo destruyen; también son constructivas porque evidencian el surgimiento de situaciones y circunstancias desconocidas, ante las cuales es palpable la ineficacia de las maneras de hacer anteriores. Es entonces cuando los actores se ven precisados a desplegar innovadoras formas de acción, so pena de fracasar en sus intentos de ser efectivos; y a veces éstas se traducen en fuertes y acelerados cambios institucionales, para bien y para mal.

Fue así que la gran crisis de los ochentas, actualizó la eficacia de las nuevas circunstancias que de tiempo atrás estaban operando larvadamente: el avance de la globalización en el mundo, el agotamiento del modelo de sustitución de importaciones y la insuficiencia del régimen político autoritario.

APÉNDICE 1. ACCIONES POR EL PODER POLÍTICO DIRECTO

Como intervenciones del tipo acciones empresariales por el poder político directo o político-electorales, pueden reseñarse muchos casos.

La relación comenzará en 1924, cuando diferentes grupos vinculados al sector empresarial, entre ellos destacadamente los terratenientes organizados en el Sindicato Nacional de Agricultores y la Liga Política Nacional de la República, en la que militaban, según la prensa, "hombres de negocios, industriales, comerciantes, agricultores y católicos", apoyaron al candidato presidencial general Ángel Flores en contra del general Plutarco Elías Calles (José 1998). La votación a favor del "candidato de la reacción", como se llamó insistentemente a Flores, arrojó 15.85% de los votos (y 84.14% para Calles) (José 1998:283), que aunque parece una cifra pequeña sólo sería superada en las cifras de resultados oficiales por los candidatos opositores en las sucesiones críticas de 1946 y 1952, Ezequiel Padilla y Miguel Henríquez Guzmán con el 19.33% y el 15.87% respectivamente (González C. 1969:180) y luego hasta 30 años después cuando en 1982 Pablo Emilio Madero obtuvo el 16.4% de los votos en la elección presidencial (Loaeza 1999:31).

También es de considerarse como un caso relevante de la acción por el poder político directo, la participación empresarial en la creación del Partido Acción Nacional (PAN) en 1939, en la coyuntura de lucha contra el reformismo cardenista. El PAN se fundó por obra de líderes de dos grupos principales: 1) católicos militantes de organizaciones vinculadas con la Iglesia y universitarios y profesionistas, provenientes de los sectores medios también católicos; y 2) empresarios; agraviados respectivamente por los siguientes cargos: los atentados contra las libertades religiosas, "los derechos de la Iglesia" y las libertades de cátedra y enseñanza; y el sindicalismo político, las amenazas al derecho de propiedad privada y la libertad de empresa. Un agravio más, generalizable a los dos grupos, era el creciente "intervencionismo socializante" del Estado en todos los órdenes.

Se han rastreado las raíces intelectuales del PAN y se encontró que sus dos nutrientes principales son, por una parte, el pensamiento modernizador de la derecha española encarnado en el tecnócrata de la dictadura de Primo de Rivera, José Calvo Sotelo, que es inspiración de Manuel Gómez Morín, y, por otro lado, la

doctrina social de la Iglesia católica y el personalismo cristiano de Maritain que influye fuertemente a través del otro gran fundador del partido: Efraín González Luna. Dicho de otro modo, Gómez Morín aporta el afán modernizador a través de la acción técnica y González Luna los valores espirituales del catolicismo (Loeza 1999:105-181). De estas vertientes ideológicas provienen los conceptos fundamentales del partido: persona humana, derechos naturales, propiedad privada, bien común, estado subsidiario, orden, autoridad, jerarquías, corporaciones y un rechazo a la tradición liberal mexicana.

Esta identificación ideológica estableció desde un principio, aunque ambiguo, un vínculo entre el nuevo partido y la Iglesia católica, tal como años más tarde lo haría también la Coparmex al asumir de la misma manera la doctrina social de la Iglesia.¹ Pero los nexos del partido con la Iglesia se hicieron también muy manifiestos por la clara militancia católica de importantes fundadores, líderes y miembros del partido (Mabry 1973).

Por otra parte, el nexo establecido por el PAN con los empresarios, desde su fundación, sería visible tanto en la ideología como en la composición de su liderazgo, en el cual junto con personalidades con claros antecedentes empresariales, como los dirigentes Manuel Gómez Morín (economista, intelectual y financiero, cofundador y presidente del consejo del Banco de Comercio en 1932 y muy vinculado al Grupo Monterrey de los Garza Sada desde los treinta (Hamilton, 1983: 289) y Efraín González Luna (accionista y miembro de los consejos de administración de la banca jalisciense) (Muría et al., 1982: 528; ABM, 1941: 230, 279 y 288; González y Alba 1989: 38-39). Figuraban también muchos otros empresarios (Hamilton 1983:289); tantos, que en 1939 el primer comité ejecutivo nacional del partido se componía en un 38% de empresarios y financieros (Mabry 1973: 35). Pero el nexo entre el partido y los empresarios se hacía también transparente por la doble afiliación de algunos militantes empresarios al PAN y a las organizaciones empresariales; son los casos de los siguientes miembros

¹Véanse las comparaciones entre los documentos doctrinarios de la Iglesia con los del PAN en González y Ramírez (1977: 212-235) y con los de los empresarios en Cordero et al. (1983:149-201).

fundadores del PAN: Manuel Gómez Morín, Efraín González Luna, Carlos Novoa, Daniel Kuri Breña; Isaac Guzmán Valdivia y Antonio L. Rodríguez.²

Durante los años cuarenta, a medida que el gobierno del presidente Ávila Camacho fue rectificando la dirección que el cardenismo había impuesto al gobierno, y más aún cuando el alemanismo consolidó la virtual liquidación del proyecto cardenista, los empresarios abandonaron al PAN, dejándolo en manos sobre todo de los militantes católicos provenientes de los sectores medios urbanos. No sería sino hasta los setenta cuando nuevamente algunos sectores empresariales volverían sus ojos hacia ese partido (Arriola 1994, Loaeza 1999).

Al tipo de intervención política en la vertiente que se ha llamado político-influyente, es decir, la que se realiza a través de acciones políticas oblicuas e indirectas, corresponde el caso de intervención política empresarial que se produjo en 1929, cuando muerto el caudillo Obregón algunos grupos empresariales, muy notablemente los relacionados con el Grupo Monterrey de los Garza Sada, alentaron la precandidatura del general Aarón Sáenz por el Partido Nacional Revolucionario (Saragoza 1988), aunque a la postre quedaron frustrados cuando ese partido se decidió a favor de Pascual Ortiz Rubio. El apoyo empresarial a Sáenz no era raro, pues ya había sido gobernador de Nuevo León y comenzado la carrera que lo convertiría al cabo de varias décadas en capitán de uno de los grandes grupos económicos mexicanos. En la época eran conocidos sus intereses en la industria azucarera y en desarrollos urbanos como los promovidos por la compañía Fyusa (Hefley 1970).

Sin pretender incurrir en tesis conspiracionistas, cabe hacer mención de elementos aislados que permiten establecer ligas entre algunos líderes,

²Manuel Gómez Morín, representante de la Coparmex en 1930 (Branch 1970, l:130); Efraín González Luna, cofundador del Centro Patronal de Guadalajara (Mabry 1973: 36) y consejero de la Cámara de Comercio de Guadalajara (González y Alba 1989: 38-39); Carlos Novoa, ex gerente de la Asociación de Banqueros de México (Mabry 1973:35), Daniel Kuri Breña, secretario de la VII Convención de la Coparmex celebrada en septiembre de 1941 (Mabry 1973; Reyes 1979: 28); Isaac Guzmán Valdivia, gerente del Centro Patronal de La Laguna y más tarde gerente de la Coparmex (Reyes 1979: 30); Antonio L. Rodríguez, cofundador de la Coparmex en 1929, gerente de la Cámara de Comercio de Monterrey, vocero de la junta Patronal de Monterrey en 1936, gerente del Centro Patronal de Monterrey, secretario del consejo directivo de la Coparmex en 1945, fue uno de los primeros cuatro diputados federales que tuvo el PAN en 1946, candidato panista a la gubernatura de Nuevo León en 1949 y precandidato panista a la presidencia de la República en 1964 (Reyes (1979: 18 y 38), Mabry (1973: 36 y 44), Calderón (1970: 100); E. R. O. (1981: 74-76).

organizaciones y dirigentes empresariales por un lado, y grupos, partidos y agrupaciones políticas de la derecha y la extrema derecha por el otro lado.

El primer caso es el de Luis G. Sada, alto ejecutivo y miembro de la familia propietaria de la empresa insignia del grupo Monterrey, la Cervecería Cuauhtémoc y principal animador y presidente fundador de la Coparmex en 1929, quien era cuñado desde 1912 del general Enrique Gorostieta (Fuentes 1976:123 y J.P.S 1945:155), que fue el más destacado jefe militar de los cristeros insurreccionados contra el gobierno federal a fines de los años veinte (Meyer 1980, I:199-204). Este militar rebelde que antes había sido huertista, era hijo del Lic. Enrique Gorostieta, suegro de Sada, quien ocupó los ministerios de Hacienda y de Justicia en el gobierno del general Victoriano Huerta (Meyer 1980,1:200, Fuentes 1976:123 y J.P.S 1945:155).

Es relevante también el caso de la Unión Nacional Sinarquista, organización que, diferentes autores concluyen, era manejada por la Iglesia y un grupo en el que destacadamente figuraban empresarios a través de una organización secreta denominado La Base (Serrano 1992:235).

Otro caso es el de Isaac Guzmán Valdivia, a quien se encuentra en 1941 como gerente del Centro Patronal de La Laguna (la rama local de la Coparmex en ese lugar), después como profesor de tiempo completo del Tecnológico de Monterrey y, a partir de 1945, como gerente de la propia Coparmex (Reyes 1979: 30 y 35). Guzmán ha sido reconocido como uno de los miembros fundadores de la Unión Nacional Sinarquista en 1937 en León, Guanajuato (Campbell 1976:87).

También es interesante el caso de Honorato Carrasco “vinculado al grupo capitalista de Monterrey” (Meyer 1979:57), quien además de participar en la fundación de la Coparmex en 1929, fue luego “jefe de oficina” de la misma organización (Reyes 1979:20) y durante muchos años gerente del Centro Patronal del D.F. (Editorial Porrúa 1976, 1:375), rama local de la Coparmex en la ciudad de México hasta 1949 (Reyes 1979: 53). Este hombre era miembro de la organización secreta conocida como *La Base* y se encargaba, junto con otros “de los contactos

del nivel más alto”, de la Unión Nacional Sinarquista “con el gobierno, los Estados Unidos o la Iglesia” (Meyer 1979:57).³

Otro caso similar es el de Francisco Doria Paz, miembro activo junto con Sada y Carrasco del pie fundador de la Coparmex en 1929 (Reyes 1979:20), jefe de su Departamento Legal y en 1932 representante de la confederación patronal en un conflicto laboral. Fue también uno de los fundadores de la Confederación de la Clase Media en 1936 (Pérez 1988:299), organización anticomunista que se colocó en la oposición al gobierno de Cárdenas.

Existen reportes de que durante los años álgidos del cardenismo, la Coparmex y empresarios de Monterrey, además de otros empresarios, patrocinaban económicamente a grupos de la derecha radical como la Acción Revolucionaria Mexicana (ARM) de Nicolás Rodríguez, mejor conocida como “los camisas doradas” y otras organizaciones como la Confederación de la Clase Media antes mencionada y la Unión Nacional de Veteranos de la Revolución (UNVR) nacida en 1935 (Campbell 1976: 47-78). Estas organizaciones nacidas entre 1935 y 1938 y muchas otras de la derecha radical, estaban interconectadas “en general por vínculos velados y más bien tenues, y todos contaban con el apoyo de la misma clase de personas: grandes empresarios para sus financiamientos y activistas de la clase media para sus fines militantes” (Campbell 1976:61).

Unos veinte años después se produjo una nueva eclosión de organizaciones de corte similar. En efecto, existe el testimonio de que a través de un Instituto de Investigaciones Sociales y Económicas,⁴ un empresario hacía llegar fondos a la organización estudiantil anticomunista conocida como MURO que actuaba en la UNAM y en otras universidades a principios de los sesenta.⁵ Del mismo corte y con patrocinadores similares era la Federación Universitaria

³Hay además los casos de hacendados como Adalberto Abascal, fundador de la Unión de Católicos Mexicanos que intervino en la Cristiada (González 2001 y Meyer 1979: 55); José Antonio Urquiza que llegó a jefe de la Unión Nacional Sinarquista y Antonio Santa Cruz rico miembro de la “vieja aristocracia conservadora”, jefe de la organización secreta “La Base” y que estaba a la cabeza de la OCA como jefe supremo (Meyer 1979: 40, 54 y 69).

⁴Sobre ese Instituto véanse Kling (1961) y Stavenhagen (1962).

⁵El empresario Hugo Salinas Price, de la familia propietaria de Salinas y Rocha, Elektra y Televisión Azteca reveló que él era uno de los patrocinadores de ese grupo, al que hacía llegar fondos a través del Lic. Agustín Navarro Vázquez, director del Instituto de Investigaciones Sociales y Económicas (Salinas 2000:121-122).

Anticomunista, muy activa dentro de la universidad poblana.⁶ En la misma época, algunos empresarios de Monterrey, entre los que figuraron hasta miembros de las familias más conspicuas del Grupo Monterrey, patrocinaban a organizaciones como Cruzada Regional Anticomunista (Loeza 1983). Por cierto, el mismo empresario patrocinador de organizaciones extremistas fue también, durante un corto tiempo, presidente del Partido Nacionalista Mexicano hasta que el secretario de Gobernación Echeverría le quitó el registro (Salinas 2000).

También se inscriben en el tipo de acciones por el poder político, en la variante “influyente”, los apoyos dados por algunos empresarios a políticos priistas que luchaban por obtener la nominación de su partido como candidatos. Tal es el caso de Manuel Espinosa Yglesias y Emilio Azcárraga Vidaurreta, que intervinieron en la fragua de la candidatura por el PRI de Adolfo López Mateos a la presidencia de la República, misma que se formalizó el 17 de noviembre de 1957.⁷

En la provincia también podía percibirse este tipo de intervenciones empresariales. Camp (1990: 238) recuerda el caso del gobernador de Nuevo León Eduardo A. Elizondo Lozano llegado a la gubernatura durante el gobierno de Díaz Ordaz. Ese gobernador provenía “de una familia de orientación empresarial”, había sido presidente de un banco de los Garza Sada y fue promovido al poder por el Grupo Monterrey hasta que Echeverría lo destituyó en 1971. A su vez González y Alba (1989:47-58) dan datos sobre la participación de los empresarios en la designación de funcionarios de los gobiernos municipal de Guadalajara y del estado de Jalisco.

De hecho, Lerner y Ralsky (1976:406) señalan que hacia fines de los años sesenta, el sector empresarial tenía “más posibilidad de colocar gente en la política”, que miembros de la iniciativa privada eran aspirantes a candidaturas del PRI para diputados y algunas gubernaturas y que el partido había aumentado su receptividad a ese tipo de pretensiones.⁸

Igualmente debe considerarse que uno de los propósitos del Consejo Coordinador Empresarial creado el 7 de mayo de 1975, fue influir en la sucesión

⁶Sobre algunos grupos de la ultraderecha entre 1966 y 1984, véase la recopilación periodística de Buendía (1984) y Estrada y Robledo (1981).

⁷Así lo reportó Sierra (s/f:27), quien fuera secretario particular del ex presidente.

⁸Lo mismo opinaban el ex presidente Cárdenas (1986:III,40), quien fue presidente del PRI Carlos Madrazo (Rodríguez 1992:193-196) y el ex senador Moreno Sánchez (1971).

presidencial vetando implícitamente a todos los precandidatos del PRI que, como Porfirio Muñoz Ledo y Augusto Gómez Villanueva, era evidente que no compartían la propuesta ideológico política que lanzaron como su *Declaración de Principios* en esa fecha, a escasos meses del momento en que se “destaparía” al candidato presidencial del PRI. Incluso hay evidencia escrita de la intención del CCE de “ayudar” al presidente Echeverría en la toma de la trascendental decisión de designar a quien sería su sucesor⁹ y de que, ya “destapado” José López Portillo, el CMHN, organismo de la élite empresarial, comenzó a realizar una discreta labor de apoyo a su favor en el extranjero.

Por otro lado, en la misma coyuntura de mediados de 1975, importantes empresarios de Monterrey hicieron declaraciones explícitas en las cuales descartaban que Porfirio Muñoz Ledo fuera un verdadero precandidato a la presidencia.¹⁰

Al mismo tipo de acción por el poder político a través de la influencia se asimila también, a partir de la sucesión presidencial del año 1982, la conversión de los empresarios, o más bien de la elite empresarial de México, en un actor importante en el forcejeo previo al “destape” o nominación del candidato presidencial del PRI. Destaca al respecto el acercamiento del CMHN hacia el PRI al constituirse en espacio para las llamadas “pasarelas” que sirvieron a los empresarios para evaluar a los precandidatos del PRI a la presidencia de la república en varias ocasiones, en sendos actos en los que cada uno de ellos expuso sus ideas y contestó las preguntas que le fueron formuladas (Ortiz 1997).

También fue notorio que desde fines de los años setenta y los primeros años ochenta, ciertos sectores empresariales, en general los pequeños y medianos del centro y el norte de la república, fueron inclinándose por participar electoralmente a través del PAN, lo cual contribuyó de manera importante a un avance de la oposición en un buen número de competencias electorales. Esto adquirió durante los ochenta y los noventa el carácter de un verdadero cambio en

⁹Así lo dice Juan Sánchez Navarro, a la sazón coordinador del CCE, en una carta de julio de 1975 al embajador ante la Gran Bretaña Hugo B. Margain, ex secretario de Hacienda en los primeros años de Echeverría. Citado por Ortiz (1997:12) quien tuvo acceso al archivo del señor Sánchez Navarro.

¹⁰ Buendía (1986:74) cita a Manuel J. Clouthier en una reunión de Coparmex el 3 de septiembre de 1975 diciendo que si cierto precandidato presidencial, cuyo nombre no se menciona, “es el nuevo presidente, pues de plano tomamos las armas”.

las relaciones entre los empresarios y el gobierno, cuando comenzaron a proliferar los empresarios militantes políticos que se hicieron candidatos del PAN y comenzaron a ganar las elecciones (véanse Tirado 1987, Mizrahi 1996 y Alba 2001).

Desde los setenta puede observarse una creciente participación empresarial en el financiamiento de los gastos de los partidos políticos, pero hasta más o menos 1998, el grueso de los grandes empresarios apoyaban casi solamente a los candidatos del PRI que favorecían sus proyectos e intereses y muy pocos a los del PAN (Salas-Porras 2000a). En la elección presidencial de 2000 las aportaciones empresariales fueron tanto para el candidato del PRI como para el del PAN (Korrodi 2003).

APÉNDICE 2. CÁMARAS Y ASOCIACIONES DE LA CONCAMIN

GIGANTES (Más de 2000 Afiliados)	
C. Nal. De la Industria de Transformación	45,107
C. Nal. De la Industria de Productos de Masa y Tortilla	10,684
C. Nal. De la Industria de la Construcción	6,325
C. Nal. De la Ind. de Restaurantes y Alimentos Condimentados	5,816
C. Nal. De la Industria del Vestido	4,073
C. de la Industria de Transformación de Nuevo León	2,479
C. Nal. De la Industria de Lavanderías	2,206
GRANDES (Entre 501 Afiliados y 2000 Afiliados)	
C. Nal. de la Industria del Embellecimiento Físico	1,850
C. Nal. de la Industria de Artes Graficas	1,616
Asoc. de Industriales del Estado de México	1200
C. Nal. de la Industria Pesquera	998
C. Nal. de la Industria Textil	892
C. de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato	803
C. Nal. de la Industria del Calzado	690
C. Nal. de la Industria Panificadora y Similares	684
C. Nal. de la Industria Editorial	651
C. Nal. de la Ind. de Laboratorios Químico-Farmacéuticos	635
C. Nal. de la Industria Maderera y Similares	616
Asoc. Industrial Vallejo	600
C. Nal. de la Industria de Platería y Joyería	568
C. N. De Hospitales, Sanatorios, Maternidades y Clínicas Particulares	554
C. Nal. de la Industria Cinematográfica	547
MEDIANAS (Entre 151 y 500 Afilados)	
C. Nal. de la Ind. Electrónica y de Comunicaciones Eléctricas	428
C. Nal. de la Industria de Radio y Televisión	398
C. Nal. de la Industria Pulquera	392
C. de la Industria Alimentaria de Jalisco	355
C. Reg. de la Ind. de Transformación del Estado de Jalisco	334
C. de la Industria Metálica de Guadalajara	332
C. Nal. de Manufacturas Eléctricas	326
Asoc. Nal. de Industriales del Plástico	309
Asoc. Nal. de la Industria Química	300
C. Nal. de Transportes y Comunicaciones	278
C. de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco	264
C. Minera de México	255
C. Nal. de la Industria del Hierro y del Acero	238
C. de la Industria Textil de Puebla y Tlaxcala	224
C. de Productos Alimenticios Elaborados con Leche	173
C. de la Industria de Curtiduría del Estado de Guanajuato	169
Asoc. Nal. de Productores de Aguas Envasadas	163
CHICAS (Hasta 150 Afilados)	

Asoc. de Industriales del Estado de Veracruz	150
C. Nal. de las Industrias Derivadas de la Silvicultura	147
Asoc. Nal. de la Industria de Perfumería	140
C. Nal. de la Industria Hulera	122
C. Regional de la Industria de Baños	114
C. Nal. de la Industria de Aceites, Grasas y Jabones	92
C. Nal. de la Industria de Perfumería y Cosmética	89
C. Nal. de la Industria de Curtiduría	78
C. Regional de la Industria Tequilera	77
C. Reg. de la Ind. de Joyería y Platería del Edo. de Jalisco	72
C. Nal. de las Industrias Azucarera y Alcoholera	63
C. Nal. de las Industrias de la Celulosa y del Papel	63
C. Textil de Occidente	59
C. Regional de la Industria de Curtiduría en Jalisco	58
Asoc. Nal. de Vitivinicultores.	56
Asoc. Nal. de Fabricantes de Productos Automotrices	53
Unión Nal. de Empacadoras, T.I.F.	53
Asoc. de Industriales del Estado de Morelos	50
C. Nal. de Aerotransportes	49
Asoc. Nal. de Fabricantes de Medicamentos	45
Asoc. Mexicana de Agencias de Publicidad.	44
C. Regional de la Ind. Arenera del D.F. y Edo. México	41
C. Nal. de la Industria de Televisión por Cable	38
C. Industrial Harinera de la Zona Centro	34
Asoc. Mexicana de Mujeres Jefes de Empresas	32
C. de la Industria Harinera del D.F. y Edo. de México	28
C. de la Industria Harinera del Norte	28
C. Textil del Norte	28
C. Nal. del Cemento	25
C. Nal. de la Industria Cerillera	25
C. de la Industria de Aceites y Grasas Comestibles	23
C. de la Industria Harinera del Noroeste	23
Asoc. Nal. de Fabricantes de Aparatos Domésticos	22
C. Nal. del Maíz Industrializado	22
C. Reg. de la Ind. de Aceites, Grasas y Similares de Occidente	22
C. Reg. de la Ind. de Aceites, Grasas y Jabones del Norte	21
Asoc. Nal. de la Industria del Café	21
C. Harinera de la Zona de Puebla	20
C. Nal. de la Industria de la Cerveza y de la Malta	20
Confed. de Asociaciones Algodoneras de la Republica Mexicana	16
Asoc. Nal. de Consorcio y Compañías de Comercio Exterior	15
Asoc. Nal. de Fabricantes de Alimentos Pecuarios Balanceados	14
Asoc. Mexicana del Cobre	14
Asoc. Mexicana de la Industria Automotriz.	12
Asoc. Mexicana de la Industria Fotográfica	8
Asoc. Mexicana de Minería	N.D.
Asoc. Mexicana de la Industria Farmacéutica	N.D.
Asoc. Nal. de Importadores y Exportadores de la Rep. Mexicana	N.D.
Asoc. de Agroindusts. Privados del Azúcar e Industrias Conexas	N.D.
TOTAL	96,758

Fuentes: Concamin (1976), Concamin (1979). Investigación propia.

APÉNDICE 3. PROSOPOGRAFÍA DE LOS PRESIDENTES

Como auxiliar en el conocimiento de la Concamin es útil una prosopografía de sus dirigentes máximos. La prosopografía es la “biografía colectiva” de un grupo o biografía colectiva de los individuos insertos en una institución o conjunto de relaciones que se analizarán.¹¹ Su construcción tiene como objetivo describir los rasgos específicos del conjunto de los individuos que han compartido una responsabilidad, para descubrir un perfil general que los caracterice y un tipo de redes de relaciones que los distinga, con vistas a analizar los contenidos de las interrelaciones que establecen. En este caso se trata del corpus prosopográfico de los presidentes de la Concamin en el periodo 1979-1995,¹² con el fin de conocer quiénes son, en qué ámbitos de acción se desenvuelven, qué tipo de relaciones establecen y, desde luego, en un segundo momento, descubrir qué influencias o coacciones recibidas en la interacción en esas redes pueden ser pertinentes para explicar sus acciones como presidentes de la Concamin. Estos elementos deben auxiliar para desentrañar por qué estos empresarios optaron por desempeñarse como presidentes de la Concamin de la manera como lo hicieron.

La información se referirá a los datos biográficos del colectivo referidos principalmente a los tres ámbitos de redes descritas: las empresas a las que están directamente ligados; las carreras, desempeños y relaciones en y con los organismos empresariales y las empresas, y las relaciones con políticos y altos funcionarios del gobierno, las organizaciones sociales y políticas y los partidos.

Partiendo del conocimiento del desempeño de los personajes estudiados en esos ámbitos de actividad, se tratará de establecer y jerarquizar las redes de relaciones de cada uno de ellos, para establecer cuáles son prioritarias y qué contenidos de influencia y dominación propician e inciden en la orientación del sentido de sus acciones.

En cada esfera de relaciones, y en toda la red, habrá que encontrar nexos personales que permitan descubrir los tejidos de relaciones de quienes presiden la

¹¹ Sobre la prosopografía como instrumento para el análisis de redes de relaciones, véase Rousseau (2000).

¹² Una fuente importante para esta parte es el libro de entrevistas y reseñas biográficas autorizadas de los presidentes de Concamin de Contreras (1995) que publicó la propia Confederación.

organización, hacia abajo, hacia los lados y hacia arriba, dentro y fuera de la organización, lo cual resultará en: 1) relaciones con grupos y personas subordinadas que impugnan o apoyan en relaciones en las que tal vez hasta son clientes; 2) relaciones con grupos y personas del mismo rango o nivel con los que se establecen alianzas o luchas, y 3) relaciones con grupos y personas supraordinados con los que se establecen relaciones de cuestionamiento o lealtades que tal vez hasta son de patronos en relaciones clientelares.

1. Ernesto Rubio del Cueto: 1979-1981.¹³

Es un abogado egresado de la UNAM que trabajó brevemente en el sector público y luego hizo estudios en la Universidad de Harvard. A su regreso empezó a trabajar en la cámara del cemento, donde figuró largo tiempo y luego se vinculó a la empresa Cementos Mexicanos (Cemex), a la que representó en la cámara y para la que siguió trabajando durante varias décadas.¹⁴ Con ese carácter se hizo presidente de la cámara del cemento, consejero de la Concamin, miembro de la mesa directiva y aspirante a la presidencia de la Confederación.

Fue electo presidente de la Concamin en una espectacular e insólita contienda electoral contra Joaquín Pría Olavarrieta. Ya antes, en 1976, contra todos los precedentes, Pría había derrotado al presidente de la Canacindra Amilcar Ranero, en una elección muy competida y ventilada ante la opinión pública cuando éste intentaba reelegirse. Pría era un duro antiestatista que se identificaba con la facción empresarial radical e impugnaba la posición de Ranero, quien argumentando el tradicional nacionalismo de la Canacindra, había rechazado adherirla en 1975 al recién creado CCE, en pleno conflicto con el gobierno de Echeverría.

En aquella época hubo otros aspirantes a dirigentes empresariales de corte similar a Pría. Uno de ellos fue Carlos Sparrow, quien con una posición ideológico

¹³ Las fuentes para Rubio son Rubio (1981), documentos varios de Concamin, el libro de Contreras (1995) y diversas notas de prensa de la época.

¹⁴ En 1997 seguía siendo director para relaciones institucionales de Cemex. Véase *PBEC México-United States-Canada News*, edición especial, mayo de 1997, p. 7.

política parecida a la de Pría, desafió a los candidatos “oficiales”¹⁵ a la presidencia de la Concanaco en 1977 y 1978, pero perdió en ambas ocasiones.¹⁶

En 1978 el mismo Pría, ya en ese momento ex presidente de Canacintra, desafió la reelección del presidente de la Concamin Luis Guzmán de Alba, presentando su candidatura, pero perdió en la votación. Pero al año siguiente Pría intentó de nuevo ganar la presidencia de la Concamin compitiendo contra el candidato “oficial” Ernesto Rubio del Cueto, pero volvió a perder en una votación abierta, con 15 votos a su favor, 40 para Rubio y 11 abstenciones.¹⁷ La competencia fue tan insólita y competida, que la prensa informaba sobre “la existencia de una lucha política interna, que amenazaba con dividir a los industriales del país, por la presidencia de la Concamin” (Buendía 1986:59-62 y Story 1990:140-141, Contreras 1995:68-69). A Pría lo apoyaron los industriales de los grupos y cámaras empresariales de Monterrey, Guadalajara y León; “por ir contra el centro” dice el entonces director de la Concamin.¹⁸

Estas competencias que rompían con todos los precedentes, eran parte de la resaca del conflicto ideológico político entre los empresarios y el gobierno de Echeverría, que funcionó como un politizador de muchos empresarios de la facción radical que se sentían agraviados por el gobierno y alrededor de 1973 comenzaron a crear algunas organizaciones empresariales nuevas, a fortalecer otras y a tomar las direcciones de algunas más, provocando roces con los empresarios moderados como Guzmán de Alba y Rubio del Cueto de la Concamin y más aún con los nacionalistas de la Canacintra como Ranero.

Pero también tuvo importantes consecuencias el hecho de que Pría cuestionó a Guzmán, el presidente que quería reelegirse, y luego al candidato Rubio, argumentando, con razón, que ninguno de los dos era un verdadero empresario, sino sólo representantes a sueldo de las empresas Dupont y Cemex. Aunque los dos candidatos oficiales pudieron ganar en 1978 y 1979, la crítica a los ejecutivos que se desempeñaban como representantes caló hondo y, en ausencia

¹⁵ “Oficiales” en el sentido de que tenían el apoyo de los dirigentes de la organización empresarial.

¹⁶ En sus memorias el ex presidente López Portillo (1988) expresa su desprecio por Sparrow y Clouthier.

¹⁷ Véase Isabel Morales, “Elecciones al estilo del PRI”, *Proceso*, 126, 2/04/1979.

¹⁸ Tirado. Entrevistas a Escoto.

de grandes empresarios dispuestos a intervenir, abrió las puertas a una racha de medianos empresarios a partir de 1981.

Por otra parte, fue a Rubio a quien tocó hacer pública la posición abstencionista de la Concamin con relación al ingreso de México al GATT en 1980; se dice que Rubio estaba en realidad por el ingreso al GATT, pero que muchas cámaras se oponían.¹⁹ Durante su gestión, Rubio mantuvo excelentes relaciones con el presidente López Portillo; tanto que después de haber dejado la presidencia de la Concamin en 1981, el presidente de la República comió en su casa el 11 de febrero de 1982 y escribió en sus memorias que Rubio formaba parte de “las segundas cabezas del sector empresarial, los más jóvenes, los más nacionalistas”. En esa comida Rubio y otros empresarios le ofrecieron su solidaridad y lo felicitaron por el discurso nacionalista que había dado el 5 de febrero anterior, día de la Constitución (López Portillo 1988, II:1171). Otros datos interesantes de la carrera posterior de Rubio son su militancia en el PRI después de su gestión al frente de la Concamin²⁰ y su desempeño como presidente de la Cámara de Comercio México-Estados Unidos, que agrupa a importantes empresas de ambos países, y desde donde expresaba opiniones claramente favorables al ingreso de México al GATT y hacia la apertura comercial que se discutía entonces.

2. Alfonso Pandal Graff: 1981-1983²¹

Es nieto de un inmigrante español. Su padre, íntimo amigo del presidente Adolfo López Mateos, fundó un aserradero en Oaxaca en sociedad con un militar. Luego fundó en la rama petroquímica las empresas Síntesis Orgánicas e Idesa en Tlaxcala y Coatzacoalcos, que tenía capacidad exportadora. Más tarde creó una empresa dedicada a explotar la química del árbol. Fue socio de los bancos del Ahorro y BCH y formó la Asociación Nacional de Fabricantes de Tableros (Anafata); fue el primer miembro de la cámara forestal que llegó a la comisión ejecutiva de la Concamin, cuando la presidía Juan Sánchez Navarro en 1962-1963.

¹⁹ Tirado. Entrevistas a Escoto.

²⁰ Véase “Regresan al PRI exdirigentes empresariales”, *El Universal*, 20 septiembre de 2002, donde se dice que Rubio del Cueto regresa al PRI como miembro de la Comisión Nacional de Financiamiento.

²¹ Las fuentes para Pandal son sus memorias: Pandal (2001) y notas de prensa de la época. Debe decirse que empresarios antagonistas de Pandal como Manuel Clouthier contradijeron en la época la versión de que Pandal fue “comprado” con esas concesiones.

Su hijo Alfonso Pandal Graff, que estudió contaduría pública en la UNAM, refiere que fue una gran lección en su vida conocer las condiciones de vida tan difíciles de los campesinos e indígenas de las regiones forestales donde opera la empresa familiar. Presidió la Anafata, que fundó su padre, al mismo tiempo que la cámara silvícola. Con ese carácter se hizo consejero de la Concamin y desde mucho tiempo antes de que lo fuera quiso ser presidente de esa Confederación (Pandal 2001:44). Fue electo presidente en un proceso sin mayores problemas aparentes, aunque después escribió en sus memorias que tuvo que hacer esfuerzos “para remontar los obstáculos de la elección interna” (Pandal 2001:45).

De la presidencia de Pandal en Concamin cabe mencionar que le tocó la nacionalización de la banca, evento ante el cual asumió una posición moderada y negociadora ante el gobierno, que luego le fue muy criticada, y que fue a cambio de esa conducta que el presidente López Portillo le otorgó una concesión forestal a su empresa silvícola, tres días antes de concluir su sexenio, el 29 de noviembre de 1982.²² De hecho, él reproduce en sus memorias un diálogo de esos días con el presidente López Portillo donde éste lo interrogó: “¿Qué apoyos quieren? ¿Qué quieren que haga?” y dice que ahí se negociaron acuerdos ventajosos para la industria (Pandal 2001:74).

El propio Pandal cuenta cómo preparó su propia sucesión promoviendo al ex presidente de la cámara de la construcción Julio Argüelles y cómo construyó el consenso para que Argüelles tomara la estafeta en reuniones con grupos pequeños de consejeros de la Confederación. Pero cuando se arreglaba con los vicepresidentes la última de esas reuniones en favor del candidato, Argüelles descubrió que padecía una enfermedad muy grave y declinó. Entonces el presidente Pandal y Silvestre Fernández, que era un vicepresidente de la Concamin muy allegado a Pandal, se decidieron por Jacobo Zaidenweber para que fuera el candidato emergente.²³ Pandal dice en sus memorias que está muy orgulloso “por la decisión de su elección [de su gran amigo Zaidenweber] como presidente de la Concamin” (Pandal 2001: 80-81).

²² *Diario Oficial de la Federación*, 29/11/1982, p. 28 y Fernando Ortega Pizarro y Guillermo Correa, “200,000 indígenas, condenados a la esclavitud. Ya de salida, López Portillo regaló bosques de Oaxaca a Pandal Graff”, *Proceso*, 327, 7/02/1983.

²³ Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández.

Al terminar su presidencia, el presidente de la Madrid le propuso que fundara un *think tank* o grupo de reflexión y siguiendo esa sugerencia organizó y presidió “Diálogo México A.C.” para discutir sobre problemas de actualidad y ocupó también la presidencia del Consejo Nacional de la Publicidad en 1984-1986. Fue el primero de varios ex presidentes de la Concamin que ingresaron al PRI cuando terminaron su gestión.²⁴

En sus memorias, Pandal habla también del control que ejercen las transnacionales del mercado publicitario, critica el neoliberalismo y la competencia de las grandes empresas multinacionales, expresa su descontento contra la actuación del CMHN y el CCE y la política de Claudio X. González al frente de este organismo.

3. Jacobo Zaidenweber: 1983-1985²⁵

El Dr. Jacobo Zaidenweber es hijo de un inmigrante judío alemán; es médico egresado de la UNAM, especialista en oncología, con estudios de posgrado en varias universidades de Estados Unidos. Al morir su padre dejó la práctica de la medicina para hacerse cargo de la empresa textil familiar, misma que pudo sacar delante de sus graves problemas e hizo crecer mucho. Fue presidente de la cámara textil y así llegó a ser consejero de la Concamin.

Su elección como presidente de la Concamin fue resultado de una reñida competencia. Según narraron el presidente (Pandal 2001 80-81) y un vicepresidente²⁶ de la Confederación, al renunciar repentinamente a causa de una enfermedad, el candidato Julio Argüelles quien había sido preparado para suceder a Pandal, ellos tuvieron que escoger a un nuevo candidato de emergencia que fue el empresario textilero Zaidenweber.

Pero la candidatura de Zaidenweber levantó ámpula en una buena parte de los representantes de las cámaras; según Pandal porque en Concamin se produjo una irracional oposición dado que “era judío” y, según Fernández, porque a algunos les pareció que la declinación de Argüelles había sido una estratagema para lanzar

²⁴ Véase José Pérez Stuart, “Portafolios”, *Excélsior* 21/08/1986, sobre la militancia de Pandal en el IEPES del PRI.

²⁵ Las fuentes para Zaidenweber son el libro de Contreras (1995) y la prensa de la época. También Luis Soto, “Acciones y reacciones...”, *El Financiero*, 12/03/1991.

²⁶ Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández.

por sorpresa a Zaidenweber, quien además era poco conocido.²⁷ Por su parte, el entonces director de la Concamin, dijo que aunque Zaidenweber era una persona muy capaz, rico y que hablaba muy buen inglés, todavía no estaba bien preparado para ser presidente de la Concamin; pero que en esa época le faltaba a la Concamin gente con el perfil para asumir las responsabilidades.²⁸ El hecho es que surgió un candidato opositor.

Cabe apuntar que esta competencia fue muy distinta a la de cuatro años antes, ya que ahora no hubo el elemento ideológico político que entonces fue fundamental, ni tampoco había duda sobre el carácter de “auténticos empresarios” de ambos contendientes. El retador dio una dura lucha en la que finalmente Zaidenweber resultó el ganador, pero por “un margen relativamente estrecho” (Pandal 2001:84) pues el resultado fue de 38 votos contra 24 y dos abstenciones, en “una lucha muy peleada”, que “estuvo muy difícil”.²⁹

También circuló la versión de que, en el curso del proceso sucesorio en Concamin, el gobierno, a través del secretario de Hacienda Jesús Silva Herzog, apoyó la candidatura de Zaidenweber promoviéndolo entre los empresarios de Monterrey (Elizondo, 2001:238-239). Aunque esto hubiera sido así, la intervención del secretario no fue necesariamente el factor definitivo para que el candidato ganara.

Al terminar su presidencia, Zaidenweber se desempeñó como presidente de la Cámara de Comercio México-Estados Unidos y en la negociación del TLC figuró de manera muy destacada como coordinador de las mesas sobre aranceles y textiles de la COECE. Además, Zaidenweber, como su antecesor, ingresó también al PRI, aparentemente después de dejar la presidencia de la Confederación.³⁰

Otro dato interesante es que cuando se privatizó la actividad bancaria y se vendieron los bancos del gobierno, Zaidenweber participó en un grupo, junto con otros miembros de la comunidad judía de México, que pretendió comprar un banco.

²⁷ Argüelles no estaba tan grave, pues dos años después estaba vivo y en la Confederación.

²⁸ (Tirado. Entrevistas a Escoto). Cabe aclarar que el Lic. Escoto renunció a la Concamin cuando la presidía Zaidenweber, por diferencias que tuvo con él.

²⁹ Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández.

³⁰ Véase José Pérez Stuart, “Portafolios”, *Excélsior* 21/08/1986, sobre la pertenencia de Zaidenweber al IEPES del PRI y “Regresan al PRI exdirigentes empresariales”, *El Universal*, 20 septiembre de 2002, donde se dice que Jacobo Zaideweber regresa al PRI como miembro de la Comisión Nacional de Financiamiento.

Se mencionó también a Pandal entre los posibles adquirentes, pero no lo compraron. También hay informes de que años después su empresa American Textil estuvo en graves problemas y la vendió.

4. Silvestre Fernández Barajas: 1985-1987³¹

Silvestre Fernández estudió administración de empresas en la Universidad del Valle de México. Trabajo en la empresa Tres y luego en la subsidiaria de la alemana Telefunken.

Dice que descubrió tardíamente el talento político que posee, pese a que desde estudiante se desempeñó de manera sobresaliente en cuestiones de política estudiantil. En los gremios empresariales comenzó su carrera como presidente de una asociación de empresas que dan crédito a consumidores de electrodomésticos y, después de un intento frustrado, se hizo presidente de la cámara de electrónica y comunicaciones eléctricas. Siendo presidente de esta cámara en 1982, renunció a la Telefunken y fundó su propia empresa, que, según él mismo explicó, unos años después quebró por la apertura comercial, al igual que muchas otras empresas de la rama electrónica.

Ahora opera en un despacho, casi sin personal, donde dice que tienen su sede varias empresas suyas,³² pero más que un empresario parece un negociante, pues aparentemente ya no tiene ingerencia directa y cotidiana en empresas industriales.

Él mismo relató cómo fue madurando su deseo de presidir la Concamin, cómo cuando ya era tesorero de la Confederación se convirtió en el hombre de las confianzas del presidente Pandal y visitó a los presidentes y tesoreros de las cámaras y asociaciones confederadas. En 1983 ayudó a Pandal a decidirse por la candidatura de Zaidenweber y fue luego el organizador de la campaña de éste; de modo que cuando él mismo se hizo candidato en 1985 con el respaldo de Zaidenweber, conocía muy bien la Concamin y tenía una gran red de apoyos que había construido a lo largo de varios años.

Pero le salió un contendiente, y no uno cualquiera: se trataba de un peso completo, el señor Antonio Madero Bracho, presidente de uno de los más grandes

³¹ Las fuentes principales son Ortiz y Tirado. Entrevistas con Fernández y notas de prensa de la época.

³² Comunicación de Alicia Ortiz, quien lo visitó en ese despacho, 3/08/2002.

grupos económicos de México: el Grupo Corporación San Luis.³³ Madero fue además apoyado por muy grandes empresarios como Lorenzo Servitje, Lorenzo Zambrano, Miguel Alemán, Claudio X. González y Carlos Slim, y funcionarios del gobierno como Héctor Hernández, secretario de Industria y Comercio quien, según Fernández, dijo al propio presidente Zaidenweber: “el jefe [es decir, de la Madrid] quiere que sea Antonio Madero y no Silvestre”.

Dice que la oposición de los grandes empresarios fue por tres razones: “primero, porque era pequeño empresario; segundo, era muy joven; tercero no tenía dinero, no representaba al gran capital”, “porque no tenía ni el glamour ni el dinero”. Por eso ellos apoyaron a Madero.

A pesar de todo Silvestre Fernández ganó la presidencia de la Concamin muy apretadamente en términos de la tradición electoral de la Confederación: por 36 votos contra 23 y 2 abstenciones, en una campaña que él mismo calificó como “durísima, terrible”.³⁴ Algunos reportajes y comentarios de la prensa de la época hablan de que Fernández fue producto del “dedazo” de Zaidenweber en un proceso manejado con torpeza y de que el candidato no era un verdadero empresario.³⁵ Él explica su triunfo por las relaciones que lentamente había venido cultivando durante los años en que estuvo en las mesas directivas de la Concamin y como coordinador de la campaña de Zaidenweber, todo lo cual le dio una gran experiencia directa sobre el funcionamiento de la Concamin y los asuntos electorales. Además, dijo, Madero se confió: “no hizo campaña; se quiso imponer por su nombre y los apoyos que tenía; se le olvido hacer política.” Él, en cambio, hizo la “chamba política”; desde mucho tiempo atrás tejió todas las relaciones y amarres necesarios y trabajó mucho afianzándolos durante la campaña; y aunque fue muy difícil, ganó (Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández).

Otro dato interesante es que dice que él hizo presidente de la Concamin a su sucesor Vicente H. Bortoni, del que más tarde se distanció y al cual califica de

³³ El Ing. Antonio Madero Bracho es fundador y presidente del Grupo San Luis Corporación, miembro del consejo de Deere & Company, J.P. Morgan Chase Bank, Alfa, Cydsa, Grupo Financiero Scotiabank Inverlat, Grupo Industrial Saltillo, Grupo Posadas, Grupo México e ING México. Es miembro y ex presidente del CMHN; fundador, miembro de los comités ejecutivo y presidente de varias organizaciones vinculadas a la Universidad de Harvard, miembro de la Trilateral, de la juntas de gobierno de la Universidad Panamericana y el IPADE.

³⁴ Ortiz y Tirado. Entrevistas a Fernández.

³⁵ Véase: *El Universal*, 4, 5 y 15/03/1985 y Herminio Rebollo, “De IP”, *El Universal*, 25/03/1985.

traidor a su persona y a la Confederación y acusa de malos manejos económicos. Y cuenta que dos años después, cuando Bortoni terminó su periodo, “en un gesto de rebeldía frente a Bortoni me convertí prácticamente en jefe de [la] campaña” del candidato retador (y a la postre perdedor) Enrique Arroyo.

Por otra parte, Fernández cultivó una relación cercana con los políticos. Asistió a sus fiestas y tuvo conversaciones personales con el presidente Miguel de la Madrid. Pero fue más cercano del secretario Carlos Salinas de Gortari, a quien conocía de tiempo atrás porque fue condiscípulo de su hermano Raúl en la preparatoria. A Salinas le solicitó apoyo para entrar a la política, y éste le ofreció ser candidato del PRI para diputado federal en 1988.

Al concluir su presidencia en Concamin, Silvestre Fernández cambió de carrera: de empresario a político. No se sabe exactamente cuando ingresó al PRI, pero para 1988 quería ser diputado, tal y como Salinas se lo había prometido. Pero sólo le cumplieron la promesa hasta 1991 y después de pelearlo a fondo y superar múltiples obstáculos, obtuvo la candidatura y fue diputado federal por ese partido en 1991-1994.

Años más tarde, en 2000, figuró como precandidato del PRI al Gobierno del Distrito Federal en una elección interna que confesó siempre supo que “era una farsa” arreglada para favorecer a su contrincante Jesús Silva Herzog, quien por cierto era el secretario de Hacienda cuando él tomó posesión en Concamin en 1985.

Una anécdota tal vez reveladora de su actuación fue que en marzo de 1987, en una discusión espontánea que se dio en la reunión de presidentes de cámaras, en la que se designó a Bortoni candidato a la presidencia de la Confederación, dice la cronista, “surgió como un eco un planteamiento de los empresarios industriales: cada vez muestran una mayor debilidad ante el gobierno”.³⁶

5. Vicente H. Bortoni González de Cosío (1987-1989).³⁷

Por su rama materna pertenece a una familia de la que provienen varios gobernadores de Querétaro, desde el porfiriato hasta los años sesenta.

³⁶ *El Universal*, 17-02-87.

³⁷ Las fuentes para Bortoni son: la entrevista de Tirado con Bortoni, los trabajos de Ziccardi (1989 y 1992), la entrevista de Ziccardi a Bortoni (1989), Contreras (1995) y la prensa de la época.

Es egresado de la UNAM, donde estudió la profesión de ingeniero civil. Fundó su propia empresa en 1964, la Constructora Los Remedios, a la que llamó así por su devoción a la virgen del nombre. En la primera mitad de los ochenta fue presidente de la cámara de la construcción.

Trabó una cercana relación personal con Carlos Salinas de Gortari, cuando trabajaron juntos en la elaboración de un reglamento de obras públicas, en la época en que Bortoni era presidente de la cámara de la construcción y Salinas secretario de Programación y Presupuesto (Ziccardi. Entrevista a Bortoni). Se dijo incluso que “rompiendo todas las reglas y a menos de un mes de haber tomado posesión, Bortoni da signos de apoyar a Salinas y sus programas para la presidencia de la república.”³⁸

Después de dos agitadas sucesiones presidenciales en la Concamin, la nominación y elección de Bortoni no presentó ningún problema, pues no hubo contendiente alguno que se le opusiera.

De la actuación de Bortoni como presidente de la Concamin, destacan por encima de todo la firma del Pacto de Solidaridad Económica que contenía entre otras disposiciones, una reducción muy importante de las barreras proteccionistas. También aceptó pasivamente otras varias medidas de apertura drástica que realizó entonces el gobierno.

Justamente a su gestión se le hizo repetidamente una crítica que se volvió el gran tema de la campaña por la presidencia de la Confederación en 1989: el haber firmado el Pacto de Solidaridad Económica sin consultar a sus representados y, en general, el haber actuado por su cuenta sin consultar a sus bases.³⁹ Bortoni, defendiéndose de la acusación de que firmó el Pacto obedeciendo la consigna del gobierno, no sólo lo negó, sino que hasta se atribuyó la paternidad intelectual de dicho Pacto diciendo que él propuso ese mecanismo de control de la inflación y convenció a los secretarios de estado y al mismo presidente de la Madrid para que lo llevaran a cabo. En el mismo sentido adujo que la noción de “concertación” fue acuñada en el seno de la Concamin en la época en que él dirigió a la

³⁸ Herminio Rebollo. “De I.P.”, *El Universal*, 6-04-87.

³⁹ Alfredo Márquez, “Descontento en Concamin, surge una corriente crítica”, *El Financiero*, 9/02/1989.

Confederación.⁴⁰ Entre sus más insistentes detractores figura Bienvenido Ulloa, ex presidente de la cámara del papel y presidente de la Asociación de Industriales de Vallejo, quien declaró: “Concamin vive la antidemocracia porque él no representa a los industriales, sino al gobierno.”⁴¹

Otra crítica que se le enderezó fue “la poco ortodoxa incursión de su empresa constructora, Los Remedios, en la edificación del *World Trade Center*, proyecto avalado por la propia confederación industrial”, y se ha dicho también que recibió del gobierno facilidades para construir varios proyectos de desarrollos turísticos en varios puntos del Pacífico.⁴²

Las acusaciones de sometimiento al gobierno al firmar el PSE y las sospechas sobre la pulcritud de su actuación en el asunto del *World Trade Center* le impidieron en 1989 alcanzar la presidencia del CCE, como pretendía. Ello pese a que contaba con el apoyo de cuatro de las siete organizaciones que integraban el CCE, entre ellos el CMHN. En ese momento, el presidente del Consejo de las Instituciones de Nuevo León lo descalificó aduciendo que “al ser contratista del gobierno, tiene lengua corta porque tiene cola larga” y el presidente de la Concanaco dijo que Bortoni no era el candidato adecuado porque “teme las represalias del gobierno”.⁴³

Según un informe de 1991, durante el periodo 1985-1991 la empresa de Bortoni, la constructora Los Remedios, creció enormemente pasando del lugar 337 en la lista de las empresas más importantes del país, al 136 y aumentando su personal de 2,000 a 5,300 trabajadores.⁴⁴

6. Luis G. Cárcoba García (1989-1991)⁴⁵

Nació en Guadalajara y estudió la carrera de Contador Público en la Universidad de Guadalajara. Trabajó durante mucho tiempo en Celanese Mexicana y luego en Condumex. También figuró su nombre en el consejo de administración de Grupo G DINA, una empresa privatizada por el gobierno que adquirió el tapatío

⁴⁰ Véanse las entrevistas a Bortoni: Ziccardi. Entrevista a Bortoni y Contreras (1995).

⁴¹ Citado en *El Financiero*, 16/08/1991.

⁴² Sobre las acusaciones a Bortoni, véase Fernando Ortega Pizarro, “Las ya próximas elecciones dividen a los industriales. Vicente H. Bortoni, actual presidente de la Concamin acusado de usarla en su provecho”, *Proceso*, 645, 13/03/1989.

⁴³ *El Financiero*, 16/08/1991.

⁴⁴ *El Financiero*, 16/08/1991.

⁴⁵ Las fuentes principales son Contreras (1995) y la prensa de la época.

Gómez Flores. Trabajando para el grupo Condumex llegó a la Cámara de Manufacturas Eléctricas donde inició su carrera de dirigente empresarial. Respecto a la invitación que recibió para presidir la cámara, dice, “después de consultarlo dentro de la empresa, lo creímos prudente y aceptamos” (Contreras 1995:99). Siendo ya presidente de su cámara conoció y simpatizó con Bortoni, quien al convertirse en candidato a presidente de la Concamin en 1987, lo invitó a formar parte de la mesa directiva.

En el proceso sucesorio por el que llegó a la presidencia de la Concamin, también apareció un candidato opositor, Enrique Arroyo Sanmartín de la cámara de artes gráficas, a quien se vinculó a una crítica al “gobiernismo” de Vicente Bortoni por haber firmado sin consultar el Pacto de Solidaridad Económica, alejando a la Concamin de sus bases. Durante la campaña se discutió mucho la relación entre Concamin y el CCE, y ambos candidatos coincidieron en la necesidad de que éste reconociera la autonomía de la Concamin y su derecho para decidir por sí misma en los ámbitos de su competencia, que respetara la institucionalidad y la independencia de las instituciones que lo forman y que el CCE no se convirtiera en una gran asamblea resolutive, porque de ser así estaría sustituyendo la representatividad de sus miembros.

Cárcoba, alto ejecutivo de Condumex, apareció como el candidato oficial de la Confederación y se dijo que Bortoni presionaba a los dirigentes de las cámaras para que lo apoyaran.⁴⁶ La oposición propuso que la Concamin abriera mucho más la elección de sus dirigentes, quienes debían estar en contacto con sus bases para que las posturas de las cúpulas estuvieran en concordancia con el sentir del empresariado mexicano. Que había que modernizar y cambiar para que la Concamin recuperara la respetabilidad y la fuerza del liderazgo que antes tenía. También se criticó que los tres últimos presidentes de la Concamin: Pandal, Zaidenweber y Fernández, se incorporaran al PRI después de su paso por la Concamin, ya que su filiación política explícita resultaba contradictoria con los intereses que como líderes de la iniciativa privada debían defender. A pesar de todas estas impugnaciones, cuando se hizo la votación el candidato oficial ganó sin problemas porque el opositor declinó su candidatura en el último momento.

⁴⁶ Alfredo Márquez, en *El Financiero*, 14/03/1989 dice que Bortoni y siete integrantes de la mesa directiva de Concamin destaparon a Cárcoba como candidato a la presidencia.

Como presidente de la Concamin, Cárcoba se caracterizó por ser un adherente entusiasta de la apertura comercial, el TLC y el gobierno del presidente Salinas. Años después de haber terminado su gestión fue designado presidente del CCE, puesto desde el cual le tocó presidir en 1994 un acto en el que los grandes empresarios del país rindieron un gran homenaje de despedida al presidente Salinas.

7. Jesús Cevallos Gómez 1991-1993⁴⁷

Nació en Mazatlán en el seno de una familia con presencia empresarial en los ramos de las embotelladoras de aguas gaseosas, el comercio y la pesca de camarón de exportación.

Cursó en Estados Unidos estudios de *high school* y luego hizo la carrera de contador público en la UNAM. Fue gran amigo de Gustavo Petricioli y otros personajes del mundo empresarial, como Prudencio López y Francisco Calderón. Hizo carrera en la empresa refresquera de la cual su padre era accionista. Tuvo una larga trayectoria en las asociaciones gremiales de empresarios, ya que ocupó las presidencias de la cámara de comercio de Mazatlán, la asociación de embotelladores de Pepsi Cola, la asociación nacional de productores de aguas envasadas, y la cámara de conservas alimenticias. En 1981 fue designado vicepresidente ejecutivo de Pepsi Co., Compañía Embotelladora Nacional.

Comenta que en su carera de empresario padeció duramente los controles de precios y otras restricciones en sus empresas embotelladoras y pesqueras.

Bortoni fue quien lo invitó a participar en la Concamin y lo confirmó Cárcoba, encomendándole las tareas de las concertaciones que se hicieron entre el sector industrial, la Secofi y el gobierno para el manejo del Pacto. Lo anterior fue un antecedente que facilitó que en 1990 el presidente de la Concamin le encargara coordinar la participación de la Confederación en la negociación del TLC, tarea a la que se abocó durante dos años. Fue esta participación en la negociación y en las consultas con todos los sectores, el espacio en que se gestó su postulación a la presidencia de la Concamin.

Al comenzar febrero de 1991, la prensa reveló que en la tradicional “comida de la amistad” que cada año realiza la Concamin, la totalidad de las 75 cámaras

⁴⁷ Las fuentes principales son Contreras (1995) y notas de la prensa de la época.

habían nombrado candidato a la presidencia de la Confederación a Jesús Cevallos Gómez.⁴⁸ En esta ocasión y a diferencia de dos años antes, la elección se realizó sin que hubiera ningún otro contendiente.

Durante su mandato, Cevallos apoyo con entusiasmo la realización del TLC, en donde la participación de la Concamin fue muy importante pues 16 de los 19 representantes de las mesas de negociación del tratado fueron ocupadas por representantes de la Confederación. El gran mérito de la Confederación en la negociación fue “haber aglutinado tanta gente tan capaz, tan preparada y con tantos deseos de servir, como lo fueron los que participaron en las mesas de trabajo del sector industrial” (citado por Contreras 1995:108).

8. Fernando Cortina Legarreta (1993-1995)

Cortina es hijo de un empresario de la industria de la construcción. Estudio la carrera de administrador de empresas en la Universidad Iberoamericana y un posgrado en el Ipade. En la empresa familiar hizo su carrera escalando los puestos de dirección hasta que en 1989 alcanzó la cima. La empresa se dedicaba a construir hospitales para el seguro social (IMSS) y, buscando asesoría técnica, se acercó a la cámara de la construcción donde conoció al presidente de la cámara Vicente Bortoni, quien lo invitó a integrarse a la mesa directiva, legando hasta una vicepresidencia. En 1991 el presidente de la Concamin Jesús Cevallos lo invitó a desempeñarse como vicepresidente.

Cuando estaba ya cercana la fecha de la sucesión en Concamin, José de la Luz Santibáñez, empresario de la “industria” restaurantera, se postuló candidato independiente a la presidencia de la Concamin y pidió que “no haya mano negra” y “que el gobierno de la República no tenga ninguna intromisión en el proceso que se avecina.”⁴⁹ Horas después del mismo día, luego de una “reunión de consejo”, se realizó una conferencia de prensa, en la que “los diez vicepresidentes y el protesorero de la Confederación”, dieron a conocer “la decisión unánime de las cámaras” a favor del candidato institucional Fernando Cortina Legarreta.⁵⁰

⁴⁸ “Jesús Cevallos será el nuevo líder de Concamin”, *El Universal*, 1/02/1991.

⁴⁹ “Cortina Legarreta, candidato a la presidencia de Concamin”, *El Universal*, 19/01/1993.

⁵⁰ “Contenderán Cortina y Santibáñez por la Concamin. El primero es institucional y el segundo independiente. Adelantan la postulación de Cortina por el autolanzamiento de Santibáñez.” *El Economista*, 19/01/1993.

Durante la campaña que siguió, el opositor Santibáñez pidió “democratizar las elecciones en Concamin”, afirmando que “para terminar con grupos y camarillas de empresarios que se han posesionado de las cámaras industriales del país, tendrá que modificarse la actual Ley de Cámaras... No se puede seguir obligando a los empresarios a pertenecer a alguna cámara; la incorporación debería ser libre y no obligatoria.” Denunció que “los dirigentes de las organizaciones de empresarios tampoco surgen de las bases de agremiados, ni del consenso de los industriales del país. No hay un verdadero escrutinio en la selección de los presidentes de las cámaras, el cual debería realizarse a fin de garantizar que quienes comanden los organismos sean realmente aquéllos que tienen representatividad en el sector, y no sólo los que tienen ‘peso’”.⁵¹

El eje del debate fue la afiliación obligatoria criticada por Santibáñez, quien además propuso una “renovación total” de los organismos empresariales “para hacerlos eficientes en los servicios y que sean realmente útiles a los agremiados”⁵² y aseguró que si ganaba la elección convocaría a un diálogo y un debate abierto con voz y voto a las confederaciones, asociaciones, coaliciones y consejos que demandan modificar la Ley de Cámaras.⁵³

Más avanzado el proceso, sin embargo, el presidente de la Concamin Jesús Cevallos presentó al candidato Fernando Cortina en una audiencia privada con el presidente Salinas el 5 de marzo. Con esto, se dijo, “rompió su compromiso de mantener las manos fuera de la sucesión presidencial en ese organismo y de procurar imparcialidad en el proceso electoral”.⁵⁴ Pero finalmente, cuando se realizó la elección, Cortina derrotó a Santibáñez por 50 votos contra 4.

Cortina, quien llegó a la presidencia de la Concamin en marzo de 1993, continuando la línea de Cárcoba y Cevallos, apoyó la conclusión y firma del TLC a fines de 1993, para cuya promoción viajó en un par de ocasiones a Estados Unidos a fin de entrevistarse con congresistas de ese país y argumentar a favor del libre comercio con México. En ese lapso le tocó participar en la negociación de los

⁵¹ “Fernando Cortina Legarreta, candidato oficial”, *La Jornada*, 19/01/1993.

⁵² “Afiliación forzosa, eje de la sucesión en Concamin”, *La Jornada*, 22 enero de 1993.

⁵³ “Es necesario el diálogo entre la IP para modificar la Ley de Cámaras”, *El Universal*, 1/02/1993.

⁵⁴ “Cevallos presenta ante CSG al candidato para la Concamin”, *El Financiero*, 12/03/1993.

acuerdos paralelos laborales y ambientales que exigió el gobierno de Estados Unidos al mando del presidente Clinton.

Muy poco tiempo después de concluida su gestión al frente de la Confederación, Cortina falleció.

ENTREVISTAS

- Alva Martínez, Luis F. (1991). "Entrevista a Aníbal de Iturbide", miembro fundador del CMHN, 19 de junio de 1991.
- Alva Martínez, Luis F. (1992). "Entrevista a César Balsa", miembro fundador del CMHN, 20 de febrero de 1992.
- Alva Martínez, Luis F. (1992). "Entrevista a Juan Sánchez Navarro", miembro fundador del CMHN, 26 de febrero de 1992.
- Bautista Olivares, Concepción (1996). "Entrevista al C.P. Jorge Avila Ugarte", director general del Consejo Nacional de Comercio Exterior, 8 de abril de 1996.
- Bautista Olivares, Concepción (1996). "Entrevista al Dr. Jacobo Zaidenweber", presidente de la Concamin en 1983-1985, ex presidente de la sección mexicana de la Cámara de Comercio México-Estados Unidos y representante del sector textil de la COECE, 14 mayo de 1996.
- Bautista Olivares, Concepción (1996). "Entrevista al Ing. Miguel Benedetto Alexanderson," coordinador del sector externo de la Asociación Nacional de la Industria Química y representante de la industria química en la COECE, 29 de abril de 1996.
- Bautista Olivares, Concepción (1996). "Entrevista al Lic. César Flores Esquivel," presidente de la Asociación Nacional de Productores de Automotores y Tractocamiones y representante del sector automotriz de la COECE, 11 de marzo de 1996.
- Bautista Olivares, Concepción (1996). "Entrevista al Lic. Gilberto Vázquez Ahedo", director ejecutivo para el área comercial de América del Norte (Concamin), 19 de febrero de 1996.
- Bautista Olivares, Concepción (1996). "Entrevista al Lic. Humberto Simoneen Ardilla", vicepresidente de la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana, 4 de marzo de 1996.
- Fortson, James R. (1979). "Entrevista a. Bernardo Quintana", en *Cara a Cara*, Tomo II, Juan Pablos Editor, México.
- Fortson, James R. (1980). "Entrevista a Andrés Marcelo Sada", Presidente del grupo Cydsa y ex presidente de la Coparmex, en *Cara a Cara*, Tomo III, Juan Pablos Editor, México.
- Fortson, James R. (1980). "Entrevista a Carlos Abedrop", Director de Banco del Atlántico y presidente de la ABM en 1982, en *Cara a Cara*, Tomo III, Juan Pablos Editor, México. en *Cara a Cara*, Tomo III, Juan Pablos Editor, México.
- Fortson, James R. (1980). "Entrevista a Juan Sánchez Navarro", en *Cara a Cara*, Tomo III, Juan Pablos Editor, México.
- González Aragón, Guadalupe (1991). "Entrevista al Lic. Juan Gallardo Thurlow, presidente de la COECE", en *Industria* 3 (29):22-24, julio 1991.

- Helman, Judith (1991). "Entrevista a José María Quintana", empresario textil, inédita.
- Helman, Judith (1991). "Entrevista a Eduardo Nieto", agricultor de hortalizas con negocios en otras ramas, inédita.
- Helman, Judith (1991). "Entrevista a Jesús Aranzabal", expresidente de la cámara nacional de la industria textil, inédita.
- Ortega, Adolfo (2004). "Se consigue más con la mano izquierda. Entrevista a Manuel Tron Campos, próximo presidente de la Canaco", en *El Independiente*, 2 de febrero de 2004.
- Ortega, Juan Manuel (s/f). "Entrevista a Bernardo Ardavín", presidente de la Coparmex en 1986-1988, cinta grabada.
- Ortiz, Alicia y Ricardo Tirado (2000 y 2003). "Entrevistas al Lic. Silvestre Fernández Barajas", presidente de la Concamin en 1985-1987, 28 de agosto de 2000 y 15 de abril de 2003.
- Ortiz, Alicia y Ricardo Tirado (2001). "Entrevista al Lic. Jesús Silva Herzog Flores", secretario de Hacienda y Crédito Público en 1981-1986, 26 de octubre de 2001.
- Ortiz, Alicia y Ricardo Tirado (2002). "Entrevistas al Lic. Julio A. Millán", asesor de la Concamin y otras organizaciones empresariales durante muchos años, 31 de mayo y 11 de junio de 2002.
- Rodríguez Reyna, Ignacio (1993). "Entrevista a un miembro del CMHN" en *El Financiero*, 19 y 20/01/1993.
- Tirado, Ricardo (1984). "Entrevista a Juan Gómez Domínguez", muchos años gerente de la cámara de la celulosa y el papel, mayo de 1984.
- Tirado, Ricardo (1985). "Entrevista al Lic. Mario Zamora Plaza", presidente de la cámara de la celulosa y el papel en 1977, 21 de agosto de 1985.
- Tirado, Ricardo (1986). "Entrevista al Dr. Jacobo Zaidenweber, presidente de la Concamin en 1983-1985", 17 de abril de 1986.
- Tirado Ricardo (1988 y 1989). "Entrevistas a los Hamta". Los Hamta son dos hermanos ex presidentes de una cámara que pidieron total anonimato, 16 enero de 1989; 31 de marzo y 12 de abril de 1991.
- Tirado Ricardo (1991). "Entrevistas al Lic. Francisco Mayorga Castañeda", vicepresidente de la Concamin en 1990-1991, 16 octubre de 1991.
- Tirado, Ricardo (1991). "Entrevista con el Lic. Efraín González Morfin", gerente de la cámara de comercio de Guadalajara, octubre de 1991.
- Tirado, Ricardo (1999). "Entrevista al gerente de la cámara de comercio de León, Gto.", marzo de 1999.
- Tirado, Ricardo (1999). "Entrevista al director del Consejo Coordinador Empresarial de León, Gto.", marzo de 1999.
- Tirado, Ricardo (1999). "Entrevista al Lic. José Francisco Ramírez Rentería," director de la cámara del calzado de Guanajuato, marzo de 1999.

- Tirado, Ricardo (1999). "Entrevista al Ing. Carlos Sánchez Silva", presidente de la Asociación Nacional de Proveedores para la Industria del Calzado, marzo de 1999.
- Tirado, Ricardo (2001 y 2002). "Entrevistas al Ing. Adolfo Caballero Mier", ex presidente de una asociación empresarial de comercio exterior y el consejo de comercio exterior de Jalisco, 21 de diciembre de 2001 y 9 de mayo de 2002.
- Tirado Ricardo (2002). "Entrevistas con el Lic. Humberto Escoto Ochoa", funcionario de la Concamin durante 18 años, el 17, 21 y 25 de octubre de 2002.
- Tirado, Ricardo (2003). "Entrevista a RMS", vicepresidente de la cámara de la industria artes gráficas, 23 de enero de 2003.
- Tirado, Ricardo (2003). "Entrevista con Luis García y Enriqueta Santos", ex socios y estudiosos de la cámara de la industria panificadora, 23 de agosto de 2003.
- Tirado, Ricardo (2004). "Entrevista al Ing. Vicente H. Bortoni, presidente de la Concamin en 1987-1989, 22 de enero de 2004.
- Ziccardi, Alicia (1989). "Entrevista al Ing. Vicente H. Bortoni", presidente de la Concamin en 1987-1989, 13 de julio de 1989.

BIBLIOGRAFÍA

- Abbagnano, Nicolás (1955). *Historia de la filosofía*, Tres tomos, Montaner y Simón, Barcelona.
- Aguilar Camín, Héctor (2000). México, la ceniza y la semilla. Cal y arena, México.
- Aguilar, Alonso y Jorge Carrión (1972). *La burguesía, la oligarquía y el Estado*, Editorial Nuestro tiempo, México.
- Aguilar, Héctor y Lorenzo Meyer (1991). *A la sombra de la Revolución mexicana*, 5ª edición, Cal y Arena, México.
- Ahrne, Göran (1990). *Agency and Organization. Towards an organizational theory of society*, Sage Publications, Londres.
- Alba, Carlos (1992). “Las regiones industriales y los empresarios de México”, en Puga, Cristina y Ricardo Tirado (1992), *Los empresarios mexicanos, ayer y hoy, op. cit.*
- Alba, Carlos (1994). “Problemas de la reforma microeconómica en las empresas industriales mexicanas”, en Ricardo Tirado, *Los empresarios ante la globalización*, op. Cit.
- Alba, Carlos y Dirk Kruijt (1988). *Los empresarios y la industria de Guadalajara*, El Colegio de Jalisco, Guadalajara.
- Alcázar, Marco Antonio (1970). *Las agrupaciones patronales en México*, El Colegio de México, México.
- Alvarado, Arturo (1997). “The political culture of leading Mexican Businessmen”, en Hoshino *et al.*, *op cit.*
- Araiza, Evaristo (1970b). “Informe del señor ingeniero ... el 5 de septiembre de 1933 acerca del ejercicio social de 1932-1933”, en Concamin, *op. cit.*,I.
- Arditi, Benjamín (1997). “La mutación de la política. Un mapa del escenario post-liberal de la política”, Nueva Sociedad, 150:12, julio-agosto.
- Arias, Patricia (1980). “La consolidación de una gran empresa en un contexto regional de industrias pequeñas: el caso de Calzado Canadá”, *Relaciones*, 1(3), verano.
- Arias, Patricia (1992). “El calzado en la vida tapatía. La industria y la cámara”, en Concalzado, *50 Aniversario de Cámaras de la Industria del Calzado, op. cit.*
- Arriola, Carlos (1981). *Los empresarios y el Estado*, Consejo Nacional de Fomento Educativo, SEP/80 Núm. 3, México.
- Arriola, Carlos (1988). *Los empresarios y el estado 1970-1982*. Universidad Nacional Autónoma de México y Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, México.
- Arriola, Carlos (1994). *Ensayos sobre el PAN*, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, México.
- Arzuaga Magnoni, Javier A. (2001). “Racionalidad y formas de acción de los megaempresarios mexicanos”, Tesis de doctorado en Ciencias Sociales, Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco, México.

- Auyero, Javier (Comp.) (1997). *¿Favores por votos? Estudios sobre clientelismo político contemporáneo*, Editorial Losada, Buenos Aires.
- Babb, Sarah (2003). *Proyecto: México. Los economistas del nacionalismo al neoliberalismo*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Balassa, Bela (1970). "La política comercial de México: análisis y proposiciones", *Comercio Exterior*, noviembre.
- Balassa, Bela (1973). "La política comercial de México: análisis y proposiciones", en Leopoldo Solís, *La economía mexicana. I. Análisis por sectores y distribución*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Bancomext (Banco Nacional de Comercio Exterior) (1971). *México: La política económica del nuevo gobierno*, México.
- Barrón Ángel (1969). "Fundación y desarrollo de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado", en Concamin, op. cit., México.
- Barroso Chávez, Guillermo (1969). "Semblanza general de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido", en Concamin, op. cit., México.
- Barroso Chávez, Guillermo (1970). "Informe del señor ... a la Asamblea General ordinaria, respecto de las labores del ejercicio social 1955-1956", en Concamin, op. cit., II.
- Barroso Chávez, José (1969). "Aparición, desarrollo y perspectivas de la industria cerillera en México", en Concamin, op. cit.
- Basáñez, Miguel (1982). *La lucha por la hegemonía en México 1968-1980*, Siglo XXI Editores, México.
- Basave Kunhardt, Jorge (2000). *Empresas mexicanas ante la globalización*, Grupo Editor Miguel Ángel Porrúa y UNAM, México.
- Bautista, María Concepción (2000). "Las organizaciones empresariales mexicanas de comercio exterior y la negociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte", Tesis de licenciatura en Relaciones Internacionales, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México.
- Bensusán, Graciela (2000). *El modelo mexicano de negociación laboral*, UAM, Flacso, Friedrich Ebert, Plaza y Valdés, México.
- Bernal Sahagún, Víctor M. (1991). *La integración comercial de México a Estados Unidos y Canadá. ¿Alternativa o destino?*, Siglo XXI Editores e IIE/UNAM, México.
- Biddle, Jesse, Vedat Milor, Juan M. Ortega y Andrew Stone (2000). *Consultative Mechanisms in Mexico*, The World Bank, PSD Occasional Paper No. 39, sin lugar.
- Bobbio, Norberto (1997). "Elites, teoría de las", en Norberto Bobbio, Nicola Matteucci y Gianfranco Pasquino, *Diccionario de política*, Tomo I, Siglo XXI Editores, México, pp. 519-527.
- Brading, David (1973). "Government and Elite in Late Colonial México", *Hispanic American Historical Review*, (53)3, agosto.

- Branch, Hilarión N. (1970). "Informe del señor ... a la XIII Asamblea General Ordinaria el 10 de septiembre de 1930 acerca del ejercicio social 1929-1930", en Concamin, op. cit., I.
- Brandenburg, Frank (1965). *Desarrollo de la empresa privada latinoamericana, Ediciones Tercer Mundo*, Bogotá.
- Bravo Aguilera, Luis (1989). "La política comercial de México y el Acuerdo General para Aranceles y Comercio", en Pamela Falk, y Blanca Torres (Coords.), *La adhesión de México al GATT: repercusiones internas e impacto sobre las relaciones México-Estados Unidos*, op. cit.
- Bravo Mena, Luis F. (1987). "Coparmex and Mexican politics", en Sylvia Maxfield y Ricardo Anzaldúa (Coords.) *Government and Private Sector in Contemporary Mexico*, Center for U.S.-Mexican Studies, University of California, San Diego, pp. 89-104.
- Briz Garizurieta, Marcela (2000). "El Consejo Mexicano de Hombres de Negocios: surgimiento y consolidación", Tesis de Maestría en Ciencia Política, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México.
- Buendía, Manuel (1984). *La ultraderecha en México*, Océano y Excélsior, México.
- Buendía, Manuel (1986). *Los empresarios*, Océano y Fundación Manuel Buendía, México.
- Bueno, Gerardo M. (1973). "Las perspectivas de la política de desarrollo industrial en México", en Leopoldo Solís, *La economía mexicana. I. Análisis por sectores y distribución*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Burnham, James (1967). *La revolución de los directores*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- Caintra (Cámara de la Industria de Transformación de Nuevo León) (1994), *50 Aniversario*, Caintra, Monterrey.
- Calderón Vega, Luis (1970). *Reportaje sobre el PAN*, Ediciones de Acción Nacional, México.
- Calderón, Francisco R. (2001) [exdirector del CCE]. *Libertad, responsabilidad y democracia. A 25 años de la fundación del CCE*, Consejo Coordinador Empresarial, México.
- Camarena Luhrs; Margarita (1991). "Empresarios de la industria automotriz en México", en Pozas, Ricardo y Matilde Luna, *Las empresas y los empresarios en el México contemporáneo*, op. Cit.
- Camco (Cámara Americana de Comercio) (s/f). *Perfil del mercado formado por las empresas afiliadas a la Camco*, Camco, sin lugar.
- Camp, Roderic Ai (1985). *Los líderes políticos de México*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Camp, Roderic Ai (1990). *Los empresarios y la política en México. Una visión contemporánea*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Camp, Roderic Ai (1996). *Reclutamiento político en México*, Siglo XXI Editores, México.

- Campbell, Hugh G. (1976). *La derecha radical en México, 1929-1949*, SepSetentas Núm. 276, Secretaría de Educación Pública, México.
- Campillo Sáinz, José (1970a). "Informe de labores que rinde el señor Lic. ... a la Asamblea General Ordinaria de este organismo, respecto a las labores realizadas en el ejercicio de 1966-1967", en Concamin, *op. cit.*, II.
- Campillo Sáinz, José (1970b). "Informe de labores que rinde el señor Lic. ... a la Asamblea General Ordinaria, respecto a las labores realizadas en el ejercicio de 1967-1968", en Concamin, *op. cit.*, II.
- Canaintex (Cámara Nacional de la Industrial Textil) (s/f). *Historia de la Cámara Nacional de la Industrial Textil*, fotocopia en 4 páginas, sin lugar.
- Cano Vázquez, Luis (1969). "El desarrollo industrial del Estado de México y la función social del empresario", en Concamin, *op. cit.*, México.
- Cansino, César (2000). *La transición democrática 1977-2000*, Centro de Estudios de Política Comparada, México.
- Cárdenas, Enrique (2000). *La política económica en México, 1950-1994*, El Colegio de México y Fondo de Cultura Económica, 1ª. reimpresión, México.
- Cárdenas, Lázaro, *Obras. I-Apuntes 1957-1966*, Tomo III, UNAM, México.
- Carpizo, Jorge (1979). *El presidencialismo mexicano*, Siglo XXI, México.
- Carton de Grammont, Hubert (1990). *Los empresarios agrícolas y el Estado*, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México.
- Carton de Grammont, Hubert (1993). *Neocorporativismo o desincorporativización, el dilema del Consejo Nacional Agropecuario*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales e Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México.
- Casar, Ma. Amparo (1988). "Movimiento obrero, estabilidad y democracia", en Octavio Rodríguez Araujo (Coord.) *México: estabilidad y luchas por la democracia*, Cide y El Caballito, México, pp. 259-314.
- Casar, Ma. Amparo (1996). "Las bases político-institucionales del poder presidencial en México", en *Política y Gobierno*, Vol. III, núm. 1.
- Casar, Ma. Amparo y Guadalupe González (1990). "Proceso de toma de decisiones y política exterior en México: el ingreso al GATT", en Roberto Russell (Coord.), *Política exterior y toma de decisiones en América Latina*, Grupo Editorial Latinoamericano, Colección Estudios Internacionales, Buenos Aires.
- Castañeda, Jorge (1999). *La herencia. Arqueología de la sucesión presidencial en México*, Extra Alfaguara, México.
- Castelazo, José (1985). *Nuestra clase gobernante: descripción analítica de la publicación quién es quién en la administración pública de México*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM y Centro de Investigaciones en Administración Pública, México.
- Castresana, Virginia (1992). "Claudio X. González. Presidente del Consejo de Administración y Director General de Kimberly Clark de México", *Líderes*, 2(3), junio, pp. 72-79.

- CEESP (Centro de Estudios Económicos del Sector Privado) (1985). "Comentarios respecto al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio. Un punto de vista teórico", *INES. Informes y Estudios*, Concamin, 2(8):63-67, junio.
- CEESP (Centro de Estudios Económicos del Sector Privado) (1993). *30 años contribuyendo a la cultura económica empresarial*, Folleto, México.
- Centeno, Miguel Ángel (1997). *Democracy within Reason : Technocratic Revolution in Mexico*. 2nd ed. Pennsylvania State University Press, Pennsylvania.
- Centeno, Miguel Ángel y Sylvia Maxfield (1992). "The Marriage of Finance and Order: Changes in the Mexican Political Elite." *Journal of Latin American Studies*, 24(1): 57-85, febrero.
- Cerutti, Mario (1983). *Burguesía y capitalismo en Monterrey (1850-1910)*, Claves Latinoamericanas, México.
- Cerutti, Mario (1992). *Burguesía, capitales e industria en el norte de México*, Alianza Editorial y Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Clouthier, Manuel J. Clouthier (1981). *Hermandad empresarial México Nicaragua y Panamá bastión del comercio libre*. Documentos CES 26a, Consejo Coordinador Empresarial, México.
- CMIC (Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción) (2000). *Estatutos*, CMIC, México.
- CNIP (Cámara Nacional de las Industrias de la Celulosa y del Papel) (s/f). *Directorio de Afiliados*, México.
- Coatsworth, John H. (1990). *Los orígenes del atraso*, Alianza Editorial Mexicana, México.
- Cockcroft, James D. (1983). *Mexico: class formation, capital accumulation and the state*, Montly Review Press, Nueva York.
- Coleman, James S. (1994). "A rational choice perspective on Economic Sociology", en Smelser, Neil J. y Richard Swedberg (Eds.), *The handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, Princeton.
- Coleman, William D. (1988). *Business and Politics: a Study on Colective Action*. McGil-Queen's University Press, Kingston.
- Coleman, William D. (1997). "Associational governance in a globalizing era. Weathering the storm", en Hollingsworth, J. Rogers and Robert Boyer (Editors). *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Collins, Randall (1996). *Cuatro tradiciones sociológicas*, Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México.
- Comité Nacional Coordinador de la Iniciativa Privada, A.C., "¿Se puede preguntar hacia dónde vamos?", *Excélsior*, 13 de septiembre de 1962.
- Concalzado (Confederación de Cámaras de la Industria del Calzado) (1992). *50 Aniversario de Cámaras de la Industria del Calzado. República Mexicana*, Concalzado, México.

- Concamin (Confederación de Cámaras Industriales) (1964). *Memoria del V Congreso Nacional de Industriales*, Concamin, Tres tomos, México.
- Concamin (Confederación de Cámaras Industriales) (1964). “Carta Económica Mexicana”, en Concamin. *Memoria del V Congreso Nacional de Industriales*, op. cit.
- Concamin (Confederación de Cámaras Industriales) (1969). *Ciclo de conferencias presentadas por cámaras y asociaciones integrantes de la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos*, Concamin, México.
- Concamin (Confederación de Cámaras Industriales) (1970a). *Memoria del VI Congreso Nacional de Industriales*, Concamin, Dos tomos, México.
- Concamin (Confederación de Cámaras Industriales) (1970b). *La Confederación de Cámaras Industriales a través de los informes rendidos por sus presidentes a las asambleas generales ordinarias*, Concamin, dos tomos, México.
- Concamin (Confederación de Cámaras Industriales) (1976). *La Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos. Integración, funciones, organización, objetivos*, México.
- Concamin (Confederación de Cámaras Industriales) (1979). *Directorio Nacional de Industriales*, Concamin, México.
- Concamin (Confederación de Cámaras Industriales) (1981). *Integración, funciones, organización, objetivos*, Concamin, México.
- Concamin (Confederación de Cámaras Industriales) (1981a). “Estatutos”, en Concamin (1981b), op. cit.
- Concamin (Confederación de Cámaras Industriales) (1981b). *Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos. Integración, funciones, organización, objetivos*, México.
- Concamin (Confederación de Cámaras Industriales) (1982). *Memoria del VII Congreso Nacional de Industriales*, Concamin, México.
- Concamin (Confederación de Cámaras Industriales) (1985). *Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos. Comisión Ejecutiva, funcionarios, comisiones de trabajo, representaciones especiales, cámaras y asociaciones industriales*, México.
- Concamin (Confederación de Cámaras Industriales) (1985b). “El GATT no garantiza beneficios automáticos a la economía nacional. Un punto de vista de la Concamin”, en *INES. Informes y Estudios*, Concamin, 2(9):5-8, septiembre.
- Concamin (Confederación de Cámaras Industriales) (1986). *Memoria del IX Congreso Nacional de Industriales*, Concamin, México.
- Concamin (Confederación de Cámaras Industriales) (1994). *Memoria del X Congreso Nacional de Industriales*, Concamin, México.
- Concamin (Confederación de Cámaras Industriales) (1999). *Directorio de Cámaras y Asociaciones de la Confederación de Cámaras Industriales*. Pagina electrónica.

- Concamin, Concanaco y Coparmex, "¿Por cuál camino Sr. Presidente?", *Excélsior*, 24 de noviembre de 1960.
- Concanaco (Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio) (1983). Informe. Sexagésimaquinta Asamblea General Ordinaria, Concanaco, México.
- Concheiro Bórquez, Elvira (1996). *El gran acuerdo. Gobierno y empresarios en la modernización salinista*. UNAM y Era, México.
- Concheiro, Elvira, Juan M. Fragoso y Antonio Gutiérrez (1979). *El poder de la gran burguesía*, Ediciones de Cultura Popular, México.
- Congreso de los Estados Unidos Mexicanos (1941). "Ley de Cámaras de Comercio y de las de Industria", *Diario Oficial de la Federación*, Agosto 26.
- Congreso Nacional de Industriales (1987). *Memorias. Congreso Nacional de Industriales. Modernización Integral de México*, CCE y otras siete organizaciones empresariales, México.
- CCE (Consejo Coordinador Empresarial) (1975a). "Declaración de principios", *Excélsior*, México, 8 mayo.
- CCE (Consejo Coordinador Empresarial) (1975b). "Declaración sobre problemas nacionales", *Excélsior*, México, 8 mayo.
- CCE (Consejo Coordinador Empresarial) (1975c). "Anteproyecto para crear una imagen adecuada y fidedigna del sector empresarial en México", *Excélsior*, México, 21 mayo.
- CCE (Consejo Coordinador Empresarial) (1985). "El sector empresarial mexicano y la liberalización del sector externo de la economía", *INES. Informes y Estudios*, Concamin, 2(9): 78-81, septiembre.
- Contreras Montiel, Enrique (1995). *Una historia, muchas vidas*. Concamin, México.
- Contreras, Ariel José (1977). *México 1940: industrialización y crisis política*, Siglo XXI Editores, México.
- Coparmex (Confederación Patronal de la República Mexicana) (1999?). *¿Qué es Coparmex?*, Coparmex, México.
- Cordera Rolando y Carlos Tello (1981). *La disputa por la nación. Perspectivas y opciones de desarrollo*, Siglo XXI Editores, México.
- Cordero, Salvador y Rafael Santín (1977). *Los grupos industriales: una nueva organización económica en México*, El Colegio de México, México.
- Cordero, Salvador, R. Santín y R. Tirado (1983). "El proyecto empresarial: ¿alternativa del proyecto nacional?", en S. Cordero et al., *El poder empresarial en México*, tomo 1, Terra Nova, México.
- Córdoba José (1990). "Diez lecciones de la reforma económica mexicana", *Nexos*, febrero.
- Córdoba, Arnaldo (1974). *La política de masas del cardenismo*, Era, México.
- Córdoba, Arnaldo (1995). "La revolución y sus mitos", en Florescano, Enrique (Coord.), *Mitos mexicanos*, Aguilar, México.

- Cosío, Villegas, Daniel (1974). *El sistema político mexicano*, Mortiz, quinta edición, México.
- Cotta, Maurizio (1982). "Representación política", en Norberto Bobbio *et al. Diccionario de Política*, tomo 2, Siglo XXI Editores, México.
- Crespo, José Antonio. *Fronteras democráticas en México. Retos, peculiaridades y comparaciones*, Océano, México.
- Cronin, Patrick (2000). *Trade Liberalization in Mexico, 1985-1988: The Roles of Ideology, Interests, and Institutions*, Department of International Studies, Thunderbird, inédito.
- Chapa, Jorge A. (1981). Discurso inaugural, Los cambios son parte del reto y Visión humanista de la empresa. Documentos CES Núm 027, Consejo Coordinador Empresarial, México.
- Dahl, Robert (1971). *Poliarchy: participation and opposition*, Yale University Press, New Haven.
- Dahl, Robert (1991). *Los dilemas del pluralismo democrático. Autonomía versus control*, Conaculta, Alianza Editorial, México.
- Dahl, Robert A. (1989) *La poliarquía. Participación y oposición*. Tecnos, Madrid.
- Del Castillo, Gustavo y Gustavo Vega (1995). *The politics of free trade in North America*, Centre for Trade Policy and Law, Carleton University, Ottawa.
- Derossi, Flavia (1977). *El empresario mexicano*, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM y OCDE, México.
- Dessau, Adalbert (1980). *La novela de la revolución mexicana*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Diamond, Larry y Marc F. Plattner (1996). *El resurgimiento global de la democracia*, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México.
- Dini E., Marco (1996). "Políticas públicas para el desarrollo de redes de empresas. La experiencia chilena", en *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año (2)3:131-158.
- Domhoff, William G (1972). *¿Quién gobierna Estados Unidos?*, cuarta edición, Siglo XXI Editores, México.
- Domínguez Alva, Horacio (1969). "La industria electrónica: nacimiento, desarrollo e integración", en *Concamín, op. cit.*, (1969)
- Doner, Richard F. y Ben Ross Schneider (2000). "Business associations and economic development: why some associations contribute more than others", *Business and Politics*, (2)3.
- Durand, Francisco (1994). *Business and Politics in Peru*, Westview Press, Boulder.
- Durand, Francisco (1996). *Incertidumbre y soledad. Reflexiones sobre los grandes empresarios en América Latina*, Fundación Friedrich Ebert, Lima.
- Durand, Francisco y Eduardo Silva (Coords.) (1998). *Organized business, economic change and democracy in Latin America*, North-South Center Press at the University of Miami, Coral Gables, Fla.

- Dussel Peters Enrique (1997). *La economía de la polarización*, México, Editorial Jus, México.
- Dussel Peters, Enrique (2000). *Polarizing Mexico. The Impact of Liberalization Strategy*, Lynne Rienner, Boulder y Londres.
- Editorial Porrúa (1976). *Diccionario Porrúa*, Cuarta edición, 2 tomos, México.
- Elizondo Mayer Serra, Carlos (2001). *La importancia de las reglas. Gobierno y empresario después de la nacionalización de la banca*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Escalante Gonzalbo, Fernando (1993). *Ciudadanos imaginarios*, El Colegio de México, México
- Espinosa Yglesias, Manuel (2000). *Bancomer. Logro y destrucción de un ideal*, Planeta, México.
- Evans, Peter B. (1995). *Embedded Autonomy*, Princeton University Press, Princeton.
- Evans, Peter B., Dietrich Rueschemeyer y Theda Skocpol (Coords.) (1985). *Bringing the State back in*, Cambridge University Press, Nueva York y Cambridge.
- Fahnzyber, Fernando y Trinidad Martínez (1976). *Las empresas transnacionales. Expansión a nivel mundial y proyección en la industria mexicana*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Fajnzylber, Fernando (1988). *La industrialización trunca de América Latina*, Editorial Nueva Imagen, 4ª edición, México.
- Falk, Pamela S. (1989). "Prólogo" en Pamela Falk, y Blanca Torres (Coords.), *La adhesión de México al GATT: repercusiones internas e impacto sobre las relaciones México-Estados Unidos*, op. cit.
- Falk, Pamela S. y Blanca Torres (Coords.) (1989). *La adhesión de México al GATT: repercusiones internas e impacto sobre las relaciones México-Estados Unidos*, El Colegio de México, México.
- Fernández Aldecua, Ma. José (1993). *El gremio bursátil y los nuevos empresarios financieros*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales e Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México.
- Fernández Landero, Manuel (1970b). "Informe que rinde el Lic. ... a la Asamblea General Ordinaria respecto a labores realizadas en el ejercicio 1960-1961", en Concamin, *op. cit.*, II.
- Fernández Vega, Carlos (1991). "La élite del empresariado mexicano", *Perfil de La Jornada*, 1 y 2 de abril.
- Fernández, Claudia y Andrew Paxman (2000). *El Tigre Emilio Azcárraga y su imperio Televisa*, Grijalbo, México.
- Ferráez Ruiz Marcela (1992). "Carlos Slim Helú. Presidente Grupo Carso", *Líderes*, 2(3), junio, pp. 136-143.

- Flores Quiroga, Aldo R. (1998). *Proteccionismo versus librecambio. La economía política de la protección comercial en México, 1970-1994*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Flores, Oscar (2000). *Monterrey industrial 1890-2000*, Colección UDEM, Universidad de Monterrey, Monterrey.
- Flores, Oscar y Anabella Dávila (2001). "Reestructuración de las empresas siderúrgicas en Monterrey ante la apertura comercial, 1970-1998", en Beliar Jaime, et al. (Edits.), *Integración regional en América Latina. Riesgos y actores*, Instituto de Estudios Latinoamericanos, Suecia.
- Fox, Vicente (1999). *A Los Pinos. Recuento autobiográfico y político*, Océano, México.
- Freeman Smith, Robert (s.f.) *Los Estados Unidos y el nacionalismo revolucionario en México 1916-1932*, Instituto de Investigaciones Legislativas, México.
- Fuentes Mares, José (1976). *Monterrey: una ciudad creadora y sus capitanes*, Jus, México.
- Furtak, Robert K. (1974). *El Partido de la Revolución y la estabilidad política en México*, Facultad de Ciencias políticas y Sociales, UNAM, México.
- Gamboa, Leticia (1985). *Los empresarios de ayer. El grupo dominante en la industria textil de Puebla 1906-1929*, Universidad Autónoma de Puebla, Puebla.
- Gamboa, Leticia (1992). "Esbozo del pensamiento de un empresario textil", en Puga y Tirado, *op, cit.*
- García Garduño, Gilda Marcia (s/f). La Canacintra ante las políticas neoliberales (1982-1994). Cita en p. Sin número :
- García Ugarte, Marta Eugenia. 1993. "El Estado y la Iglesia católica: balance y perspectivas." *Revista Mexicana de Sociología*, 55 (2):225-242.
- García, Genaro P. (1970b). "Informe del señor ingeniero al a Asamblea General Ordinaria del 19 de agosto de 1937, sobre el ejercicio social 1936-1937", en Concamin, *op. cit.*, I.
- Garrido, Celso (1993). *Los grupos privados nacionales en México. Evolución entre 1988 y 1993*. México: inédito.
- Garrido, Celso (1997). "Las grandes empresas privadas nacionales mexicanas", en *Nueva Sociedad*, 151, septiembre-octubre.
- Garrido, Celso (1998). "El liderazgo de las grandes empresas industriales mexicanas", en Wilson Pérez (coord.). *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*. Siglo XXI y CEPAL, México, pp. 397-472.
- Garrido, Luis Javier (1991). *El partido de la revolución institucionalizada*, Siglo XXI Editores, 6ª. Edición.
- Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y Gobierno de los Estados Unidos de América (1985). "Entendimiento entre México y Estados Unidos en materia de subsidios e impuestos compensatorios", en *El Mercado de Valores*, 45(21):496-499, 27 de mayo.

- Godau Schuking, Rainer (1982). *Estado y acero. Historia política de Las Truchas*, El Colegio de México.
- Gómez Estrada, José Alfredo (2002). *Gobierno y casinos. El origen de la riqueza de Abelardo L. Rodríguez*, Universidad Autónoma de Baja California e Instituto Mora, México
- Gómez, Alicia (1992). "Los empresarios y el Estado en Jalisco, 1929-1940", en Puga, Cristina y Ricardo Tirado (1992), *Los empresarios mexicanos, ayer y hoy, op. cit.*
- Gómezjara, Francisco (1978). *Aceites, jabones y multinacionales*, Ediciones Nueva Sociología, México.
- González Casanova, Pablo (1969). *La democracia en México*, 3era. Edición, Era, México.
- González, Claudio X. (1986). "[Currículo de] Claudio X. González", en *México en el GATT y La educación en México*, Documentos, doc 041, Consejo Coordinador Empresarial, México.
- González Compean, Miguel y Leonardo Lomelí (2000). *El partido de la Revolución. Institución y conflicto (1928-1999)*, Fondo de Cultura Económica, México.
- González Graf, Jaime y A. Ramírez Lugo (1977). "Partido Acción Nacional", en A. Delhumeau (Coord.) *México: realidad política de sus partidos*, Instituto Mexicano de Estudios Políticos, México.
- González, Claudio X. (1986). *México en el GATT y La educación en México*. Documentos CES Núm 041, Consejo Coordinador Empresarial, México.
- González, Fernando M. y Carlos Alba (1989). *Cúpulas empresariales y poderes regionales en Jalisco*, Universidad de Guadalajara, Guadalajara.
- González, Luis (1981). *Los días del presidente Cárdenas*, Vol. 15 de *Historia de la Revolución Mexicana*, El Colegio de México, México.
- Gramsci, Antonio (1974). Antología. Selección, traducción y notas de Manuel Sacristán, Siglo XXI Editores, Madrid.
- Granovetter, Mark (1994). "Business groups", en Smelser, Neil J. y Richard Swedberg (Eds.), *The handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, Princeton.
- Green, Rosario (1981). *Estado y banca transnacional en México*, Nueva Imagen, México.
- Grote, Jürgen R. (1992). "Small firms in the European Community: modes of production, governance and territorial interest representation in Italy and Germany" en Greenwood, Justin, Jürgen R. Grote y Karsten Ronit (Eds.) *Organized interests and the European Community*, Sage Publications, Londres.
- Guadarrama, Graciela (1993). *Empresarios y política*, El Colegio de México, México.
- Guerra, Francois-Xavier (1988). *México: del antiguo régimen a la revolución*, Fondo de Cultura Económica, México.

- Guzmán Valdivia, Isaac (1960). "El movimiento patronal", *México: cincuenta años de revolución*, Tomo II, Fondo de Cultura Económica, México.
- Haber, Stephen H. (1992). *La industrialización de México*, Alianza Editorial, México.
- Hamilton Nora (1986). "El estado y la formación de la clase capitalista en el México posrevolucionario", en Julio Labastida, *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México*, op. cit.
- Hamilton, Nora (1983). *México: Los límites de la autonomía del estado*, Era, México.
- Hansen, Roger (1971). *La política del desarrollo mexicano*, Siglo XXI Editores, México.
- Hefley, James C. (1970). *Aarón Saenz, Mexico's revolutionary capitalist*, Word Books, Waco, Texas.
- Held, David (1991). "Editor's Introduction" en Held, David (Editor), *Political Theory Today*, Stanford University Press, Stanford.
- Heredia, Blanca (1990). "Ideas vs Interests. The Mexican Business Community in the 1980s", Conference Paper No. 26, The Columbia University, Nueva York.
- Heredia, Blanca (1992). "Profits, Politics, and Size: The Political Transformation of Mexican Business", en Douglas A. Chalmers, Maria Campello de Souza y Atilio Boron (Coords.), *The Right and Democracy in Latin America*, Praeger, Nueva York.
- Heredia, Blanca (1994). "Estructura política y reforma económica: el caso de México", *Política y Gobierno*, 1(1):5-46, enero-junio.
- Heredia, Blanca (1995). "Mexican Business and the State: the Political Economy of a muddled Transition", en *Business and Democracy in Latin America*, Ernest Bartell y Leigh A. Payne (Coords), University of Pittsburgh Press, Pittsburgh.
- Hernández Campos, Jorge (1995). "El fin del mito presidencial", en Florescano, Enrique (Coord.), *Mitos mexicanos*, Aguilar, México.
- Hernández Rodríguez, Rogelio (1988). *Empresarios, banca y estado. El conflicto durante el gobierno de José López Portillo (1976-1982)*, Universidad Nacional Autónoma de México y Editorial Porrúa, México.
- Hernández Rodríguez, Rogelio (1990). "La conducta empresarial en el gobierno de Miguel de la Madrid", *Foro Internacional*, abril-junio, 30(4)
- Hernández Rodríguez, Rogelio (1992). "Problemas de representación en los organismos empresariales", en Puga, Cristina y Ricardo Tirado (1992), *Los empresarios mexicanos, ayer y hoy*, op. cit.
- Hernández Rodríguez, Rogelio (1992b). *La formación del político mexicano. El caso de Carlos A. Madrazo*, El Colegio de México, México.
- Hirschman, Albert O. (1977). *Salida, voz y lealtad*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Hobbs, Jeremy (1991). "The Role of Business Organizations in the Transition from an Import Substituting to an Export Oriented Model of Growth in Mexico after

- 1982", Thesis submitted for PhD to the School of Comparative Studies of Essex.
- Hodara, Joseph (1987). *Prebisch y la CEPAL. Sustancia, trayectoria y contexto institucional*, El Colegio de México, México.
- Hollingsworth, J. Rogers and Robert Boyer (Editors) (1997). *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Hoshino, Taeko (1997). "Adaptation of Mexican Companies to the New Economic Environment", en Hoshino *et al.*, *The Transformation of the Business Sector under Economic and Political Reforms: the case of Mexico*, Joint Research Programme Series 121, Institute of Developing Studies, Tokyo.
- Hoshino, Taeko (2001). *Industrialization and Private Enterprises in Mexico*, Institute of Development Economies, Chiba, Japón.
- Huntington, Samuel P. (1994) *La tercera ola. La democratización a finales del siglo XX.*, Paidós, Barcelona.
- Iglesias, Esther (1998). *Las industrias del cuero y el calzado en México*, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, México
- Illades, Carlos (2000). *Breve historia de Guerrero*, Fondo de Cultura Económica, México.
- J.P.S. [¿José P. Saldaña?] (1945). "Luis G. Sada", *Constructores de Monterrey*, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Monterrey.
- Jaime, Edna y Barrón, Luis (1992). *Lo hecho en México. Empresas mexicanas y apertura comercial*. Cal y Arena, México
- Jarque, Carlos M. and Luis Tellez K. 1993. *El combate a la inflación*. México: Grijalbo
- Jarquín Sánchez, María Elena (1997). "La producción de calzado en México. Un estudio comparativo de regiones productoras". Tesis de doctorado en Sociología, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México.
- José Valenzuela, Georgette (1998). *La campaña presidencial de 1923-1924 en México*, INEHRM, México.
- Juárez, Leticia (1984). "El proyecto económico cardenista y la clase empresarial", en Cordero, S. y R. Tirado (Coords.), *Clases dominantes y estado en México*, UNAM, México.
- Kaufman Purcell, Susan (1975). *The Mexican Profit Sharing Decision. Politics in an Authoritarian Regime*, University of California Press, Berkeley.
- Kessel, Georgina y Chong-Sup Kim (1994). "Desgravación arancelaria y reglas de origen en el TLC", en Kessel, Georgina (Comp.) *Lo negociado del TLC. Un análisis económico sobre el impacto sectorial del Tratado Trilateral de Libre Comercio*, McGraw Hill, ITAM, México
- King, Timothy (1970). *Mexico Industrialization and Trade Politics Since 1940*, Oxford University Press, Londres.

- Kling, Merle (1961). *A Mexican Interest Group in Action*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Knight, Alan (1992). "Mexico's elite settlement: conjuncture and consequences", in Gunther, Richard y John Higley (Coords.) *Elites and Democratic Consolidation in Latin America and Southern Europe*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Knight, Alan (2003). "El mito de la revolución mexicana: crecimiento y caída (1910-2000)", Conferencia en el Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México, 10/07.
- Knight, Jack (1992). *Institutions and social conflict*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Knoke, David (1990). *Political networks. The structural perspective*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Korrodi, Lino (2003). *Me la jugué. El verdadero amigo de Fox*, Grijalbo, México.
- Krauze, Enrique (1997). *La presidencia imperial*, Tusquets Editores, México
- Labastida, Julio (1972). "Los grupos dominantes frente a las alternativas de cambio", en *El perfil de México en 1980*, Vol. 3, UNAM y Siglo XXI Editores, pp. 97-164.
- Labastida, Julio (1986) (Comp.). *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México*, Alianza Editorial y UNAM, México.
- Labastida, Julio (2001). "Legitimidad y cambio del régimen político en México", en Labastida, Julio y Antonio Camou (Coords.). *Globalización, identidad y democracia. México y América Latina*, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, Siglo XXI Editores, México.
- Lajous, Alejandra (1981). *Los orígenes del partido único en México*, UNAM, México.
- Leal, Juan Felipe (1975). *La burguesía y el estado mexicano*, Ediciones El Caballito, México.
- Legorreta, Agustín F. (1987). "Discurso inaugural", en *Memorias. Congreso nacional de Industriales. Modernización Integral de México*, CCE y otras siete organizaciones empresariales, México.
- Legorreta, Agustín F. y Antonio del Valle Ruiz (1988). *XXV Aniversario del CEESP*, Documentos CES 051, Consejo Coordinador Empresarial, México.
- Lembruch, Gerhard (1992). "Democracia consociacional, conflicto de clases y neocorporativismo", en Schmitter, Philippe C. y Gerhard Lembruch (Coords.) (1992). *Neocorporativismo. Más allá del estado y el mercado Más allá del estado y el mercado*, tomo I, Alianza Editorial, México.
- Lerner, Bertha y Susana Ralsky (1976). *El poder de los presidentes*, IMEP, México.
- Levanti, Carole (2001). "Prácticas empresariales y apertura económica en México", *Comercio Exterior*, 51(12), diciembre 2001.
- Lindau, Juan David (1992). *Los tecnócratas y la élite gobernante mexicana*, Editorial J. Mortiz, México.

- Lindblom, Charles E. (1999). *Democracia y sistema de mercado*, UNAM, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, y Fondo de Cultura Económica, México.
- Linz, Juan (1975). "Totalitarian and Authoritarian Regimes", en Greenstein, Fred y Nelson Polsby (Coords.), *Handbook of Political Science*, Vol. III, *Macropolitical Theory*, Addison-Wesley, Reading.
- Lipset, Seymour Martin (1972). "Introducción", en Robert Michels, *Los partidos políticos*, op. cit.
- Loaeza, Soledad (1988). *Clases medias y política en México: la querrela escolar (1959-1963)*, El Colegio de México, México.
- Loaeza, Soledad (1992). "The role of the Right in Political change in Mexico, 1982-1988", en Douglas A. Chalmers, Maria Campello de Souza y Atilio Boron (Coords.), *The Right and Democracy in Latin America*, Praeger, Nueva York.
- Loaeza, Soledad (1999). *El Partido Acción Nacional: la larga marcha, 1939-1994. Oposición leal y partido de protesta*, Fondo de Cultura Económica, México.
- López Portillo, José (1988). *Memorias de mis tiempos, Biografía y testimonio político*, Fernández Editores, México.
- López, Prudencio (1970b). "Informe que rinde el señor... a la Asamblea General Ordinaria, respecto a los trabajos realizados en el ejercicio social 1968-1969", en Concamín, op. cit., II.
- Lujambio, Alonso (2000). *El poder compartido. Un ensayo sobre la democratización mexicana*, Océano, México.
- Luna, Matilde (1985). "Transformación del corporativismo empresarial y tecnocratización de la política", *Revista Mexicana de Sociología*, 47(1) enero-marzo.
- Luna, Matilde (1987). "Los empresarios, el sistema político y la democracia", en Pérez, Germán y Samuel León, (compiladores). *Diecisiete ángulos de un sexenio*, Editorial Plaza y Valdés, México.
- Luna, Matilde (1988). "La administración estatal y el régimen político", *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. L, Núm. 3, julio-septiembre de 1988, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México.
- Luna, Matilde (1992a) *Los empresarios y el cambio político. México 1970-1987*, Era, México.
- Luna, Matilde (1992b). "Las asociaciones empresariales y la apertura externa", ponencia al XVII International Congress of the Latin American Studies Association, Los Ángeles, 24-27 de septiembre.
- Luna, Matilde (1995). "La acción organizada del sector privado. Los empresarios pequeños", en Thomas Calvo y Bernardo Méndez (Coords.), *Micro y pequeña empresa en México*, Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, México.
- Luna, Matilde (en prensa). "Redes sociales", inédito próximo a publicarse en *Revista Mexicana de Sociología*

- Luna, Matilde y Francisco Valdés (1990). "Perspectivas teóricas en el estudio de los empresarios en México", *Revista Mexicana de Sociología*, 52(2), abril-junio.
- Luna, Matilde y Ricardo Tirado (1985). "Los empresarios se deciden", en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, año 31, núm. 120, México, abril-junio.
- Luna, Matilde y Ricardo Tirado (1986). "Los grupos privados nacionales y las empresas estatales en los setenta. Notas para su caracterización", en Labastida, J. (Comp.) *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México, op.cit.*
- Luna, Matilde y Ricardo Tirado (1992). *El Consejo Coordinador Empresarial. Una radiografía*, Instituto de Investigaciones Sociales y Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México.
- Luna, Matilde y Ricardo Tirado (1993). "Los empresarios en el escenario del cambio. Trayectoria y tendencias de sus estrategias de acción colectiva", *Revista Mexicana de Sociología*, 52 (2), abril-junio.
- Luna, Matilde y Ricardo Tirado (1997). "Organización y representatividad de las micro y pequeñas empresas en México", en *Comercio Exterior*, 47(2):159-166.
- Luna, Matilde, René Millán y Ricardo Tirado (1985). "Una nueva voluntad política", *Revista Mexicana de Sociología*, 47 (4):215-260.
- Luna, Matilde, Ricardo Tirado y Francisco Valdés (1987). "Businessmen and Politics in Mexico, 1982-1986." En Sylvia Maxfield y Ricardo Anzaldúa (Coords.), *Government and Private Sector in Contemporary Mexico*.
- Lustig, Nora (1994). *México. Hacia la reconstrucción de una economía*, El Colegio de México y Fondo de Cultura Económica, México.
- Lyman, Donald (1989). "Astucia diplomática. Política estadounidense para un pacto de subsidios bilateral y la entrada de México al GATT", en Pamela Falk, y Blanca Torres (Coords.), *La adhesión de México al GATT: repercusiones internas e impacto sobre las relaciones México-Estados Unidos*, op. cit.
- Mabry, Donald (1973). *México's Acción Nacional*, Syracuse, University of Syracuse.
- Magniadas, Jean (1991). *Le patronat*, Messidor, Editions Sociales, Paris
- Mallorquín, Carlos (2001). "El institucionalismo norteamericano y el estructuralismo latinoamericano: ¿discursos compatibles?", *Revista Mexicana de Sociología* 63 (1), enero-marzo.
- Malloy, James M. (1977) (Coord.). *Authoritarianism and corporatism in Latin America*, University of Pittsburgh Press, Feffer and Simons, Londres.
- Marceau, Jane (1989). *A family business. The making of an international business family*, Cambridge University Press, Cambridge.
- March, James G. (1997). "Understanding how decisions happen in organizations", en Zur Shapira (Coord.), *Organizational decision making*, Cambridge University Press, Cambridge.
- March, James G. y Johan P. Olsen (1997). *El redescubrimiento de las instituciones: la base organizativa de la política*, Fondo de Cultura Económica, México.

- Marchak, M. Patricia (1993). *The Integrated Circus: the New Right and the Restructuring of Global Markets*, McGill-Queen's University Press, Montreal & Kingston.
- Martínez Nava, Juan Manuel (1984). *Conflicto estado-empresarios durante los gobiernos de Cárdenas, López Mateos y Echeverría*, Editorial Nueva Imagen, México.
- Marx, Carlos, *El dieciocho Brumario de Luis Bonaparte [1852] (1971)*. en *Obras Escogidas*, Tomo I, Moscú.
- Maxfield, Sylvia (1990). *Governing Capital. International Finance and Mexican politics*, Cornell University Press, Ithaca y Londres.
- Maxfield, Sylvia y Ben Ross Schneider (1997). *Business and the State in Developing Countries*, Cornell University Press, Ithaca, Nueva York
- Maxfield, Sylvia y Ricardo Anzaldúa (Coords.) (1987). *Government and Private Sector in Contemporary Mexico*. San Diego: Center for U.S.-Mexican Studies, University of California.
- Medin, Tzvi (1990). *El sexenio alemanista*, Era, México.
- Medina, Luis (1977). *Del cardenismo al avilacamachismo*, Vol. 18 de *Historia de la Revolución Mexicana*, El Colegio de México, México.
- Medina, Luis (1978). *Civilismo y modernización del autoritarismo*, Vol. 20 de *Historia de la Revolución Mexicana*, El Colegio de México, México.
- Meister, Albert (1971). *El sistema mexicano*, Editorial Extemporáneos, México
- Mejía Barquera, Fernando, "50 años de televisión comercial en México 1934-1984). Cronología", en Trejo Delarbre, Raúl (Coord.) (1988) *Televisa, el quinto poder*, Claves Latinoamericanas, 3era. ed. México
- Méndez Silva, Ricardo (1969). *El régimen jurídico de las inversiones extranjeras en México*, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, México.
- Mendirichaga, Rodrigo (1989). *La cámara industrial de Nuevo León, 1944-1988*, Emediciones, Monterrey.
- Merino Urbina, Rafael (1992). "Cámara Nacional de la Industria del Calzado", en Concalzado, *50 Aniversario de Cámaras de la Industria del Calzado*, op. cit.
- Messner, Dirk (1999). "Del estado céntrico a la 'sociedad de redes'. Nuevas exigencias a la coordinación social", en Lechner, Norbert, René Millán y Francisco Valdés, *Reforma del Estado y coordinación social*, Editorial Plaza y Valdés e Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, México.
- Meyer, Jean (1979). *El sinarquismo, ¿un fascismo mexicano?*, Editorial Joaquín Mortiz, México.
- Meyer, Jean (1980). *La Cristiada*, 2 tomos, 7a. Edición, Siglo XXI Editores, México.
- Meyer, Jean (2003). *El sinarquismo, el cardenismo y la Iglesia. 1937-1947*, Tusquets.
- Meyer, Lorenzo (1972). *México y los Estados Unidos en el conflicto petrolero (1917-1942)*, El Colegio de México, México.

- Meyer, Lorenzo (1973). *Los grupos de presión en el México revolucionario*, Secretaria de Relaciones Exteriores, México.
- Meyer, Lorenzo (1982). *México frente a Estados Unidos, 1776-1980*, El Colegio de México, México.
- Meyer, Lorenzo (1988). *Fin de régimen y democracia incipiente*, Editorial Océano, México.
- Meyer, Lorenzo (1995). *Liberalismo autoritario: las contradicciones del sistema político mexicano*. Océano, México.
- Meyer Lorenzo (2001). "El modo mexicano de transformar el régimen. Las fisuras de la cúpula", en Labastida, Julio y Antonio Camou (Coords.). *Globalización, identidad y democracia. México y América Latina*, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, Siglo XXI Editores, México.
- Michels, Robert (1996). *Los partidos políticos*, Dos tomos, Amorrortu, México.
- Millán, René (1988). *Los empresarios ante el estado y la sociedad*, Siglo XXI, México.
- Mills, C. Wright (1973). *La elite del poder*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Mizrachi, Yamile (1994). "Rebels without a Cause? The Politics of Entrepreneurs in Chihuahua", *Journal of Latin American Studies* 26:137-158.
- Mizrachi, Yemile (1996). "La nueva relación entre los empresarios y el gobierno: el surgimiento de los neopanistas", en *Estudios Sociológicos*, (14)41, mayo-agosto.
- Molinar, Juan (1987). "Regreso a Chihuahua", *Nexos*, 10 (111).
- Monsivais, Carlos (1976). "La cultura mexicana en el siglo XX", en *Contemporary Mexico*, Papers of the IV International Congress of Mexican History, University of California Press, Berkeley.
- Moodie, Graeme y Studdert-Kennedy Gerald (1975). *Opiniones, públicos y grupos de presión*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Moreno Sánchez, Manuel (1971). *Crisis política de México*, Editorial Extemporáneos, México.
- Mosca, Gaetano (1984). *La clase política*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Mosk, Sanford, A. (1951). *La revolución industrial en México*, Problemas Agrícolas e Industriales de México, México.
- Mújica Romo, Armando (1997). "Las cámaras empresariales como sustento de la política industrial activa", en Dussel, Enrique, Michael Piore y Clemente Ruiz, *Pensar globalmente y actuar regionalmente. Hacia un nuevo paradigma industrial para el siglo XXI*, UNAM, Fundación F. Ebert, Jus, México.
- Muría, José María *et al.* (1982). *Historia de Jalisco*, tomo IV, Gobierno del Estado de Jalisco, UNED, Guadalajara.
- Nanti, Enrique (1998). *El Maquío Clouthier. La biografía 1934-1989*, Planeta, México.

- Newfarmer, Richard S. y Willard F. Mueller (1975). *Multinational Corporations in Brazil and Mexico: Structural Sources of Economic and Noneconomic Power*, Comité on Foreign Relations, United States Senate, Washington.
- North, Douglass C., Lou William Summerhill y R. Weingast (s/f). *Orden, desorden y cambio económico: Latinoamérica vs. Norte América*, fotocopia, sin lugar.
- Nuncio, Abraham (1982). *El Grupo Monterrey*, Editorial Nueva Imagen, México.
- O'Donnell, Guillermo (1997). *Contrapuntos. Ensayos escogidos sobre autoritarismo y democratización*, Paidós, Buenos Aires.
- O'Donnell, Guillermo, Philippe C. Schmitter y Laurence Whitehead (1988). *Transiciones desde un gobierno autoritario, 2. América Latina*, Paidós, Buenos Aires.
- Offe, Claus (1985). *Disorganized Capitalism: Contemporary Transformations of Work and Politics*. MIT Press, Cambridge.
- Offe, Claus (1990). *Contradicciones en el Estado de bienestar*, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes y Alianza, México.
- Offe, Claus (1996). *Modernity and the State: East, West*. MIT Press, Cambridge.
- Offe, Claus y H. Wiesenthal (1980). "Two Logics of Collective Action: Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form", *Political Power And Social Theory*, 1:67-115.
- Olson, Mancur (1971). *The Logic of Collective Action*, Schocken Books, Nueva York.
- Olson, Mancur (1992). "La lógica de la acción colectiva", Diez textos básicos, Ariel, Barcelona.
- Ortega, Silvia (1986). "La Camco-México: historia y evolución", en Julio Labastida (Coord.), Grupos económicos y organizaciones empresariales, *op. cit.*
- Ortiz Garza, Nazario (1969). "Historial y objetivos de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación", en Concamin, *op. cit.*, México.
- Ortiz Wadgymar, Arturo (1988). *Manual de comercio exterior de México*, Editorial Nuestro Tiempo, México.
- Ortiz, Alicia (1997). *Juan Sánchez Navarro. Biografía de un testigo del siglo XX*, Grijalbo, México.
- Ortiz, Alicia (1998). "Consejo Mexicano de Hombres de Negocios: ¿Poder tras la silla presidencial?", Tesis de maestría, Instituto Mora, Mimeografiado, México.
- Páez Oropeza, Carmen Mercedes (1984). *Los libaneses en México: asimilación de un grupo étnico*, INAH, México.
- Paré, Luisa (1976). "Caciquismo y estructura de poder en la sierra norte de Puebla", en Roger Bartra, *Caciquismo y poder político en el México rural, Siglo XXI*, México.
- Pandal Graf, Alfonso (con la colaboración de Enrique Contreras Montiel) (2001). *Alfonso Pandal Graf. El México que me tocó vivir. Charlas de un dirigente empresarial*, Mimeografiado, México.

- Pastor, Manuel y Carol Wise (1994). "The origins and sustainability of Mexico's free trade policy", en *International Organization*, 48, 3, Summer, 1994, pp. 459-489.
- Pérez Barroso, Jacobo (1970). "Informe del señor... a la Asamblea General Ordinaria respecto a las labores realizadas en el ejercicio 1959-1960", en Concamin, *op. cit.*, II.
- Pérez Montfort, Ricardo (1988). "'Por la Patria y por la Raza'. Tres movimientos nacionalistas de clase media", en von Mentz, Brigida et. al. *Los empresarios alemanes, el Tercer Reich y la oposición de derecha a Cárdenas*, Ciesas, México.
- Polanco, G., José Manuel (1990). "Las organizaciones empresariales en la coyuntura del GATT", Flacso, Tesis de Maestría en Ciencias Sociales, México.
- Polevnsky, Yeidckol [Presidenta de Canacintra] (2002). "El papel de las cámaras en la elaboración de la política industrial", conferencia, Facultad de Economía, UNAM, 3/10.
- Poulantzas, Nikos (1979). *Estado, poder y socialismo*, Siglo XXI Editores, México.
- Powell, Walter W. y Paul DiMaggio (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Pozas, María de los Ángeles (1993). *Industrial restructuring in México. Corporate adaptation, technological innovation and changing patterns of industrial relations in Monterrey*, Center for U.S.-Mexican Studies y El Colegio de la Frontera Norte, San Diego.
- Pozas, Ricardo y Matilde Luna (Coords.) (1991). *Las empresas y los empresarios en el México contemporáneo*, Grijalbo, México.
- Presidencia de la República (1992). *Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari. Antecedentes. Campaña Electoral y Elecciones Federales 1987-1988*, Unidad de la Crónica Presidencial y Fondo de Cultura Económica, México.
- Presidencia de la República (1994). *Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari. Primer año. Diciembre 1988-diciembre de 1989*, Unidad de la Crónica Presidencial y Fondo de Cultura Económica, México.
- Przeworski, Adam (1988). *Capitalismo y socialdemocracia*, Alianza Universidad, Madrid,.
- Puga, Cristina (1976). "La Confederación de Cámaras Industriales", en *Trimestre Político*, 1 (3).
- Puga, Cristina (1986). "Los empresarios mexicanos ante la nacionalización bancaria", en Julio Labastida, *op. cit.*
- Puga, Cristina (1992). *Empresarios medianos, pequeños y micro*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales e Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México.
- Puga, Cristina (1993a). "Las organizaciones empresariales mexicanas de comercio exterior", en Puga, Cristina (Coord.), *Organizaciones empresariales y Tratado de Libre Comercio*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales e Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México.

- Puga, Cristina (1993b). *México: empresarios y poder*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM y Miguel Ángel Porrúa, México.
- Puga, Cristina (1994a). "Las organizaciones empresariales en la negociación del Tratado de Libre Comercio", en Ricardo Tirado (Coord.), *Los empresarios ante la globalización*, Instituto de Investigaciones Legislativas e Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México.
- Puga, Cristina (1994b) (Coord.). *Organizaciones empresariales mexicanas. Banco de datos*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales e Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México.
- Puga, Cristina (2001). "Empresarios y coordinación económica: la negociación del TLCAN", Tesis de doctorado en Ciencia Política, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México.
- Puga, Cristina (2004). *Los empresarios organizados y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte*, Facultad de Ciencias Políticas, UNAM y Miguel Ángel Porrúa, México.
- Puga, Cristina y Ricardo Tirado (1992). *Los empresarios mexicanos, ayer y hoy*, UNAM, UAM, Comecso y El Caballito, México.
- Purcell, John y Kaufman P., Susan (1976). "El estado y la empresa privada", *Nueva Política* (1)2, México.
- Putnam, Robert D. (1993). *Making democracy work*, Princeton University Press, Princeton.
- Quintana, Enrique (1992). "Las negociaciones corporativas y la política neoliberal", en Luna, Matilde y Ricardo Pozas, *Relaciones corporativas en un periodo de transición*, op. cit.
- Rabin, Jack, Gerald J. Miller y W. Bartley Hildreth (Eds.) (2000). *Handbook of strategic management*, Marcell Dekker, Inc. New York.
- Raffull, Mauricio y Claudia de la Peña (1992). "Lorenzo Zambrano Treviño. Director General de Cementos Mexicanos", *Líderes*, 2(3), junio, pp. 144-151.
- Ramírez Rancaño, Mario (1986). "El primer congreso de industriales y la Constitución", en Julio Labastida (Coord.), *Grupos económicos y organizaciones empresariales*, op. cit.
- Ramírez Rancaño, Mario (1987). *Burguesía textil y política en la revolución mexicana*, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México
- Ramírez Sáiz, Juan Manuel (1983). *Carácter contradictorio de la ley general de asentamientos humanos*. México: Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM.
- Ramírez Sáiz, Juan Manuel (1999). "La reestructuración política de Guadalajara, 1995-1998: ¿Cambio de pacto o modelo societal", *Sociológica*, 14(39):63-90.
- Ramos, José María (1991). "Integración económica Estados Unidos-México: limitaciones y alcances", *Investigación Económica* (195):69-85, enero-marzo.
- Remes, Alain de (2001). "Elección racional, cultura y estructura: tres enfoques para el análisis político" *Revista Mexicana de Sociología*, 63 (1), enero-marzo.

- Reyes Esparza, Ramiro et al. (1978). *La burguesía mexicana*, Editorial Nuestro Tiempo, México.
- Reyes Ponce, Agustín (1979). *Coparmex. Su origen y desarrollo*. Coparmex, México.
- Reynolds, Clark. W. (1973). *La economía mexicana. Su estructura y crecimiento en el siglo XX*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Reveles, Francisco (Coord.) (2002). *Partido Acción Nacional. Los signos de la institucionalización*, Gernika y UNAM, México.
- Rhodes, R. A. W (1997). "El institucionalismo", en Marsh, David y Gerry Stoker, *Teoría y métodos de la ciencia política*, Madrid.
- Richardson, Jeremy J. (1993). "Introduction. Pressure groups and government", en Richardson, Jeremy J. (Coord). *Pressure Groups*, op. cit.
- Richardson, Jeremy J. (Coord.) (1993). *Pressure Groups*, Oxford University Press, Nueva York.
- Riding, Alan (1985). *Vecinos distantes. Un retrato de los mexicanos*, Joaquín Mortiz, Planeta, México.
- Rius Abbud, Fernando (1994). "Un diagnóstico positivo [Cifras miembros Concanaco]", *Análisis El Financiero*, 11 de febrero, p. 32A.
- Rivera Tafoya, Antonio (1983). *León, pueblo accidentado*, Talleres Linotipográficos Lumen, León.
- Rodríguez, Erwin (1975). "La Cámara Americana de Comercio", *Estudios Políticos*, México, 1 (1).
- Rodríguez, Octavio (1979). *El pensamiento de la CEPAL*, Facultad de Economía, UNAM, México.
- Romero Martínez, Gabriel (2002). "La industria micro, pequeña y mediana y el nuevo orden emergente", Tesis de maestría en Relaciones internacionales, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México.
- Romero, Jorge Javier (1999). "Estudio introductorio. Los nuevos institucionalismos: sus diferencias, sus cercanías", en Powell, Walter W. y Paul DiMaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 7-32.
- Rousseau, Isabelle (2000). *El estudio de las élites. La prosopografía*, Reflexiones sobre el Cambio, A.C., México.
- Roxborough, Ian. 1991. "La inflación y los pactos sociales en Brasil y México", *Foro Internacional* 32 (2).
- Rubio del Cueto, Ernesto (1981). "Curriculum vitae del Lic. Ernesto Rubio del Cueto", en *El empresario y el plan global de desarrollo*, Documentos CES 017, Consejo Coordinador Empresarial, México.
- Rubio del Cueto, Ernesto (1981). *El empresario y el Plan Global de Desarrollo*, Documentos CES 017, Consejo Coordinador Empresarial, México.
- Ruiz Durán, Clemente (1995). *Economía de la pequeña empresa*, Ariel, México,

- Ruiz Galindo, Jr., Antonio (1970). Informe que rinde el señor... a la Asamblea General ordinaria, respecto a las labores realizadas en el ejercicio social 1964-1965", Concamin, *op. cit.*, II.
- Ryan, Mike H., Carl S. Swanson y Rogene A. Buchholz (1988). *Corporate strategy, public policy and the fortune 500*, Basil Blackwell, Oxford.
- Salas-Porras, Alejandra (1992). "Globalización y proceso corporativo de los grandes grupos económicos en México", en *Revista Mexicana de Sociología*, 54 (2):133-162.
- Salas-Porras, Alejandra (1997a). "The Mexican Business Class and the Process of Globalization. Trends and Counter-Trends", Tesis de doctorado, London School of Economics, Londres.
- Salas-Porras, Alejandra (1997b). "Estructuras, agentes y constelaciones corporativas durante la década de los noventa", en *Revista Mexicana de Sociología*, 54 (4), octubre-diciembre.
- Salas-Porras, Alejandra (1998). "Globalización e intereses organizados en México", en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, XLIII(173), julio-septiembre.
- Salas-Porras, Alejandra (2000a). "¿Hacia un nuevo mecenazgo político? Democracia y participación electoral de los grandes empresarios en México", en *Estudios Sociológicos*, XVIII(52).
- Salas-Porras, Alejandra (2000b). "Policy Networks in the Mexican Financial Sector", agosto, inédito.
- Saldívar, Américo (1980). *Ideología y política del estado mexicano*, Siglo XXI, México.
- Salinas de Gortari, Carlos (2000). *México. Un paso difícil a la modernidad*, Plaza & Janés, Barcelona
- Salinas Price, Hugo (2000). *Mis años con Elektra. Memorias*, Editorial Diana, México.
- Salvia Spratte, Agustín (1989:82). *Los laberintos de Loreto y Peña Pobre*, Ediciones El Caballito, México.
- Sánchez Arteaga, Lilia (1996). "La acción política de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación frente a la negociación del Tratado de Libre Comercio México-Cánada-Estados Unidos", Tesis de Licenciatura, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México.
- Santos, María E. y Luis García (1995). "Análisis de la función de reclutamiento, selección y capacitación en el Centro de Capacitación de la Cámara Nacional de la Industria Panificadora", Tesis de licenciatura en Relaciones Industriales, Universidad Iberoamericana, México.
- Saragoza, Alex (1988). *The Monterrey Elite and the Mexican State (1880-1940)*, University of Texas Press, Austin.
- Sartori, Giovanni (1980). *Partidos y sistemas de partidos*, Alianza, Madrid.

- Sartori, Giovanni (1993). *¿Qué es la democracia?*, Tribunal Federal Electoral e Instituto Federal Electoral, México.
- Scott, John (Ed.) (1990). *The sociology of elites*, tres tomos, Elgar Publishing Company, Aldershot, Inglaterra.
- Schatan, Claudia (1991). "Trade Bargaining: The Mexican Case", ponencia presentada al Consejo de Investigación del Desarrollo Industrial, SELA, Caracas, 5-7 de febrero de 1991.
- Scherer, Julio (1990). *El Poder. Historias de familia*, Grijalbo, México.
- Schmitter, Philippe C. (1992a). "¿Continúa el siglo del corporativismo?", en Schmitter, P. y G. Lembruch (Coords.) *Neocorporativismo. Más allá del estado y el mercado*, tomo I, Alianza Editorial, México.
- Schmitter, Phillippe C. (1992b). "Corporatismo (corporativismo)", en Luna, Matilde y Ricardo Pozas Horcasitas (Coords.), *Relaciones corporativas en un periodo de transición*, Instituto de Investigaciones Sociales/UNAM, México, pp. 3-26.
- Schmitter, Phillippe (1992c). "Modos de intermediación de intereses y modelos de cambio sociales en Europa Occidental", en Philippe Schmitter y Gerhard Lembruch (Coords.), *Neocorporativismo. Más allá del estado y el mercado*, tomo I, Alianza Editorial, México.
- Schmitter, Phillippe (1992d). *Teoría del neocorporativismo*, Universidad de Guadalajara, México.
- Schmitter, Philippe (2003). "La democracia posliberal", Conferencias, Instituto de Investigaciones Sociales, México, 22 y 23/05.
- Schmitter, Philippe C. y Gerhard Lembruch (Coords.) (1992). *Neocorporativismo, Más allá del estado y el mercado*, Dos tomos, Alianza Editorial, México.
- Schmitter, Philippe C. y Wolfgang Streeck (1981). *The Organization of Business Interests*, Discussion papers, International Institute of Management, Wissenschaftszentrum, Berlin.
- Schmitter, Philippe C. y Wolfgang Streeck (1985). "Community, market, state and associations? The prospective contribution of interests governance to social order", pp. 1-29, en Streeck, Wolfgang y Philippe C. Schmitter (Coords.) *Private interest government*, Sage, Londres.
- Schmitter, Philippe y Terry Lynn Karl (1996). "Qué es y qué no es la democracia?" en Diamond, Larry y Marc F. Plattner, *El resurgimiento global de la democracia*, UNAM, México.
- Schneider, Ben Ross (1995). "El abrazo esquivo: sinergia entre el sector privado y el Estado en los países de industrialización reciente", en *Política y Gobierno*, CIDE, (2)1. México, primer semestre.
- Schneider, Ben Ross (1997). "Big business and the politics of economic reform: confidence and concertation in Brazil and Mexico", en *Business and the state in developing countries*, op. cit.
- Schneider, Ben Ross (2002). "Why is Mexican business so organized?", *Latin American Research Review*, 37(1).

- Secofi (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial) (1988). *Apertura comercial y modernización industrial*, Cuadernos de Renovación Nacional, Fondo de Cultura Económica, México.
- SELA (Sistema Económico Latinoamericano) (1985). "América Latina y la Ley de Comercio y Aranceles de Estados Unidos", en *Comercio Exterior* 35 (7):721-726, julio.
- Shafer, Robert J. (1973). *Mexican Business Organizations. History and Analysis*, Syracuse University Press, Syracuse.
- SHCP y Banxico (Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Banco de México) (1982). "México y el FMI: la Carta de Intención", en *Comercio Exterior* 32 (11), noviembre.
- Serrano Álvarez, Pablo (1992). *La batalla del espíritu. El movimiento sinarquista en el Bajío (1932-1951)*, Conaculta, México.
- Sierra Cassassus, Justo, relatado a Fernando Heftye (s/f). *López Mateos*, sin editor, Litoarte S. de R.L., México.
- Silva Herzog Márquez, Jesús (1999). *El antiguo régimen y la transición en México*, Planeta y Joaquín Mortiz, México
- Singer Sochet, Martha (1985). "Los organizaciones empresariales y la evolución de la industria maquiladora de exportación en México 1965-1983". Tesis de licenciatura, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México.
- Sjolander, Claire Turenne (1993). "Multilateralism, regionalism, and unilateralism: international trade and the marginalization of the South", *Acuns, Reports and papers*, 5, 1993.
- Skocpol, Theda (1984). *Los estados y las revoluciones sociales*, Fondo de Cultura Económica, México
- Skocpol, Theda (1985). "Bringing the State back in: Strategies of Analysis in Current Research", en Peter Evans et al. (Coords.), *Bringing the State back in*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Smith, Clint E. (1989). "Presentación", en Pamela Falk, y Blanca Torres (Coords.), *La adhesión de México al GATT: repercusiones internas e impacto sobre las relaciones México-Estados Unidos*, op. cit.
- Smith, Peter H. (1977). "Does Mexico have a Power Elite?", en José Luis Reyna y Richard S. Weinert (Coords.), *Authoritarianism in Mexico*, Institute for the Study of Human Issues, Philadelphia.
- Smith, Peter H. (1981). *Los laberintos del poder*, El Colegio de México, México.
- Solis, Leopoldo (1971). *La realidad económica mexicana: retrovisión y perspectivas*, Siglo XXI Editores, México.
- Solís, Leopoldo (1980). *La realidad económica mexicana: retrovisión y perspectivas*, Siglo XXI Editores, México.
- Solís, Leopoldo (1981). *Economic Policy Reform in Mexico. A Case Study for Developing Countries*, Pergamin Press, Nueva York.

- Solórzano Vázquez, José M. (1992). "Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato", en Concalzado, *50 Aniversario de Cámaras de la Industria del Calzado*, op. cit.
- Solórzano, María del Carmen (1993). *La Asociación Mexicana de Casas de Bolsa y la reestructuración del sistema financiero mexicano (1980-1992)*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales e Instituto de investigaciones Sociales, UNAM, México.
- Stavenhagen, Rodolfo (1962). "Un grupo de presión de la clase dominante [Reseña de Merle Kling (1961). *A Mexican Interest Group in Action*, op. cit.]", en revista *Ciencias Políticas y Sociales* 8(30):669-677.
- Story, Dale (1990). *Industria, estado y política en México. Los empresarios y el poder*, (Los Noventa 40), Editorial Grijalbo y Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, México.
- Streeck, Wolfgang y Philippe C. Schmitter (1991). "From National Corporatism to Transnational Pluralism: Organized Interests in the Single European Market", *Politics & Society* 19(2).
- Streeck, Wolfgang y Philippe Schmitter (Coords.) (1985). *Private Interest Government: Beyond Market and State*, Sage, Beverly Hills.
- Suárez Farías, Francisco (1991). *Elite, tecnocracia y movilidad política en México*, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, México.
- Suárez Fernández, Luis (1992). *Alejo Peralta. Un patrón sin patronos*, Grijalbo, México.
- Suárez Fernández, Saturnino [Vicepresidente de Coparmex] (1984). "Conferencia", XLIV Asamblea General Ordinaria, 9/03.
- Tamames, Ramón (1991). *Estructura económica internacional*, Conaculta y Alianza Editorial, México
- Tamayo, Jaime y Alejandra Vizcarra (2000). *Jalisco: Sociedad, economía, política y cultura*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM, México.
- Teichman Judith A. (1995). *Privatization and Political Change in Mexico*, University of Pittsburgh Pres, Pittsburgh.
- Teichman, Judith A. (2001). *The Politics of Freeing Markets in Latin America. Chile, Argentina and Mexico*, University of North Carolina, Chapel Hill.
- Tello Villagrán, Pedro (1994:318). "Los organismos de representación empresarial frente al cambio", en Talavera, Abraham (Coord.), *Democracia mexicana. Economía, política, sociedad*, Instituto de Investigaciones Legislativas de la Cámara de Diputados, México, p. 318
- Tello, Carlos (1979). *La política económica en México, 1970-1976*. México: Siglo XXI.
- Tello, Carlos (1984). *La nacionalización de la banca en México*, Siglo XXI Editores, México.

- Thacker, Strom C. (1996). "From Silent to Active Partner: Big Business, the State and Free Trade in Mexico", Tesis de doctorado, The University of North Carolina, Chapel Hill.
- Thacker, Strom C. (2000). *Big Business, the State, and Free Trade: Constructing Coalitions in Mexico*, Cambridge University Press, Cambridge y Nueva York.
- Tirado, Ricardo (1979a). *Una organización de clase de la burguesía industrial en México: Canacintra (1941-1976)*. inédito, México.
- Tirado, Ricardo (1979b). *Las organizaciones empresariales mexicanas. Perfil y control durante los setentas*, inédito, México.
- Tirado, Ricardo (1982). *Las organizaciones empresariales del sector agropecuario en México: la CNPP y la CNG*, inédito, México.
- Tirado, Ricardo (1984). "Semblanza de las organizaciones empresariales mexicanas", *Estudios Políticos*, 3(1):5-14.
- Tirado, Ricardo (1985). "Los empresarios y la derecha en México", *Revista Mexicana de Sociología*, 57(1), enero-marzo, pp.105-123.
- Tirado, Ricardo (1987). "Los empresarios y la política partidaria", *Estudios Sociológicos*, 5 (15):477-498.
- Tirado, Ricardo (1990). "La alianza con los empresarios", en Rafael Loyola (Coord.), *Entre la estabilidad y la guerra. El México de los 40*, Editorial Grijalbo y Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, México.
- Tirado, Ricardo (1992). "El corporativismo empresarial mexicano", en *Relaciones corporativas en un periodo de transición*, Luna Matilde y Ricardo Pozas (Coords.), Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México.
- Tirado, Ricardo (1994) (Coord.). *Los empresarios ante la globalización*, Instituto de Investigaciones Legislativas e Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México.
- Tirado, Ricardo (1994). "La visión de los grandes empresarios", en R. Tirado (Coord.), *Los empresarios ante la globalización*, Instituto de Investigaciones Legislativas e Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México.
- Tirado, Ricardo (1998). "Mexico: Collective Action and Responses to Free Market Reforms", en Durand, Francisco y Eduardo Silva (Coords). *Organized Business, Economic Change and Democracy in Latin America*, North-South Center Press at the University of Miami, Coral Gables, Fla.
- Tirado, Ricardo y Matilde Luna (1986). "La politización de los empresarios", en Julio Labastida (Coord.) *Grupos económicos y organizaciones empresariales en México*, pp. 135-170.
- Tirado, Ricardo y Matilde Luna (1995). "El Consejo Coordinador Empresarial de México. De la unidad contra el reformismo a la unidad para el TLC (1975-1993)", *Revista Mexicana de Sociología*, 57 (4):27-60.
- Tocqueville, Alexis de [1835] (1984). *La democracia en América*, Dos tomos, Sarpe, Madrid.

- Tornell, Aarón (1989). "Aspectos estratégicos de la adhesión al GATT", en Pamela Falk, y Blanca Torres (Coords.), *La adhesión de México al GATT: repercusiones internas e impacto sobre las relaciones México-Estados Unidos*, op. cit.
- Torres, Blanca (1979). *México en la segunda guerra mundial*, Vol. 19 de *Historia de la Revolución Mexicana*, El Colegio de México, México.
- Torres, Blanca (1984). *Hacia la utopía industrial*, Vol. 21 de *Historia de la Revolución Mexicana*, El Colegio de México, México.
- Torres, Blanca (1989). "Introducción", en Pamela Falk, y Blanca Torres (Coords.), *La adhesión de México al GATT: repercusiones internas e impacto sobre las relaciones México-Estados Unidos*, op. cit.
- Torres, Blanca (Coord.) (1990). *Interdependencia: ¿Un enfoque útil para el análisis de las relaciones México-Estados Unidos?*, El Colegio de México, México
- Torres, Pablo José. (2002). *Votos, chapas y fideos: clientelismo político y ayuda social*. Ediciones de La Campana. Buenos Aires.
- Trejo Delarbre, Raúl (1990). *Crónica del sindicalismo en México*, Siglo XXI Editores, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México.
- Truman, David (1958). *The governmental process*, Alfred A. Knopf, Nueva York.
- Valdés Ugalde, Francisco (1997). *Autonomía y legitimidad. Los empresarios, la política y el estado en México*, Siglo XXI Editores y UNAM, México.
- Valencia García, Guadalupe (1998). *Guanajuato: Sociedad, economía, política y cultura*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM, México.
- Vega C., Gustavo (1989). "El comercio de México y Estados Unidos y el congreso estadounidense", en Pamela Falk, y Blanca Torres (Coords.), *La adhesión de México al GATT: repercusiones internas e impacto sobre las relaciones México-Estados Unidos*, op. cit.
- Vergara, Rodolfo (1999). "El redescubrimiento de las instituciones: de la teoría organizacional a la ciencia política", en March James G. y Johan P. Olsen, *El redescubrimiento de las instituciones: la base organizativa de la política*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Vernon, Raymond (1973). *El dilema del desarrollo de México*, Diana, México.
- Vigueras, Anibal (1998). "Estado, empresarios y reformas económicas: en busca de una perspectiva analítica integradora", en *Perfiles Latinoamericanos*, Flacso-México, año 7, no. 12, pp. 9-52
- Warren, Mark E. (2001). *Democracy and associations*, Princeton University Press, Princeton.
- Weber, Max (1974). *Economía y sociedad*, I, Fondo de Cultura Económica, 2da. Reimpresión, México.
- Wilson, Frank (1987). *Interest Group Politics in France*, Cambridge University Press, Cambridge.

- Wilson, Graham K. (1985). *Business and Politics. A Comparative Introduction*. Chatham House Publishers Inc., Chatham.
- Williamson, Peter J. (1989). *Corporatism in Perspective. An Introductory Guide to Corporatist Theory*, Sage, Londres.
- Windmuller, John P. y Alan Gladstone (1984). *Employers Associations and Industrial Relations*, Oxford University Press, Oxford.
- Yarza Ochoa, Carlos (1986). "Tratado bilateral de comercio e inversiones entre los Estados Unidos de América y los Estados Unidos Mexicanos", en Concamin, *op. cit.*
- Zabludovsky, Gina (1980). *México: Estado y empresarios*. Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán, UNAM, México.
- Zabludovsky, Gina (1985). "Las organizaciones empresariales", en Zabludovsky, Gina (Coord.), *El sexenio de Miguel Alemán (Gobierno, obreros y empresarios)*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México.
- Zambrano, Lorenzo (1987). "Modernización de la industria", en *Memorias. Congreso Nacional de Industriales. Modernización Integral de México*, CCE y otras siete organizaciones empresariales, México.
- Ziccardi, Alicia (1989). *La Cámara Nacional de la Industria de la Construcción*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales e Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México.
- Ziccardi, Alicia (1992). "Los constructores: entre la crisis y los sismos (1982-1988)", en Puga, Cristina y Ricardo Tirado, *Los empresarios mexicanos, ayer y hoy*, *op. Cit.*
- Zurbriggen, Cristina (2003). "Las redes de políticas públicas. Una revisión teórica" *Colección de Documentos*, N° 105, Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya, Barcelona. <http://www.iigov.org/documentos>

